

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÔNICA MAIER GIACOMINI

**COEVOLUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

CURITIBA

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÔNICA MAIER GIACOMINI

**COEVOLUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi.

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)
AUTOR(A)

Giacomini, Mônica Maier

Coevolução de capacidades dinâmicas, desempenho e processo de
internacionalização / Mônica Maier Giacomini. - 2018.

468 p.

Orientadora: Adriana Roseli Wünsch Takahashi.

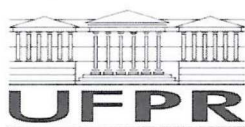
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de
Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2018

1. Pequenas e médias empresas - Globalização. 2. Capacidade
executiva. 3. Administração de empresas. I. Takahashi, Adriana Roseli
Wünsch, 1969- II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências
Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDD 658.1149

Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922




MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **MONICA MAIER GIACOMINI** intitulada: **COEVOLUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 16 de Março de 2018.


ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI
Presidente da Banca Examinadora


QUÊILA REGINA SOUZA MATIZ
Avaliador Interno


HEITOR TAKASHI KATO
Avaliador Externo


JANAÍNA MARIA BUENO
Avaliador Externo


MÁRCIA RAMOS MAY
Avaliador Interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela vida e pela oportunidade de realizar o curso de Doutorado em Administração em umas Instituições de Ensino mais reconhecidas do país – UFPR.

Ao Jean, meu marido e companheiro, que me acompanhou em todo o processo na elaboração da tese, pelo apoio, incentivo e pela compreensão da minha ausência em vários momentos.

Aos meus pais, Ayrton e Edenir pelo incentivo aos estudos, por todo o amor e os valores que me passaram.

À minha professora orientadora Adriana R. W. Takahashi pela disposição constante em me orientar, e pelo processo de aprendizagem construído ao longo desses últimos quatros anos.

À minha irmã Paula pelo apoio incondicional, pelas palavras de motivação e conforto.

A todos os professores do PPGADM que participaram da minha trajetória de ensino.

Aos professores Queila Matitz, Janaína Bueno, e ao Heitor Takashi Kato por terem aceitado o convite para participar na minha defesa de tese, como também, por trazerem contribuições significativas para o trabalho.

Aos colegas do doutorado, Marcos Correa, Paula Kuabara, Josué Sander, Karine Francisconi e Gutemberg Ribeiro pelo apoio acadêmico e pessoal.

Ao PPGADM, pelo corpo docente e estrutura de qualidade oferecida durante meu processo de estudos. Agradeço aos funcionários Marcelo e Gustavo pela agilidade e pela atenção dispendida.

Por fim, agradeço à CAPES pelo apoio e subsídio financeiro durante o período do doutorado.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira as capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em grandes EMNs. Alicerçado no conceito de capacidades dinâmicas, dentro de uma perspectiva interpretativista, compreende-se esse processo como a habilidade de uma organização de identificar oportunidades e ameaças (*sense*), aproveitar oportunidades (*seize*), e reconfigurar recursos, em relação às demandas do ambiente), sendo seu desenvolvimento baseado nas experiências, na relação com as capacidades operacionais e no desempenho. Quanto aos procedimentos metodológicos, o delineamento da pesquisa foi descritivo-exploratório de abordagem qualitativa, dimensão de análise transversal com aproximação longitudinal, e com o método de estudo de caso realizado em 4 PMEs propensas à internacionalização e em uma EMN recente. Para tanto, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas (dados primários) em profundidade com pessoas que participaram da trajetória de crescimento das organizações, pois considerou-se como pessoas centrais para detalhar como o desenvolvimento da empresa ocorreu ao longo do tempo. Foram também utilizadas informações dos sítios da *internet* das empresas investigadas. Os resultados encontrados revelaram que as empresas da Fase II possuem uma trajetória de expansão internacional diferente das empresas da Fase I pelo fato de ter se tornado uma EMN, sendo que a partir do momento que isso aconteceu, a empresa precisou adquirir conhecimentos específicos a respeito do funcionamento de uma unidade no exterior, como, por exemplo, o conhecimento da cultura, do funcionamento de uma empresa, das regras e leis americanas, conhecimento sobre despacho de mercadorias. A partir da análise das Fases I e II, foi possível sugerir uma adaptação no modelo de Uppsala da versão de 2017, em razão de apresentar várias categorias em comum com esse estudo. Dentre essas mudanças estão a recursividade das categorias de análise (capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, desempenho e processo de internacionalização), pois, verificou-se que o processo de internacionalização ocorreu à medida que esses processos interagiram de maneira conjunta e processual. Ressalta-se que a trajetória de cada empresa implica na recursividade entre as categorias, além do modelo poder ajudar a compreender de que maneira cada categoria interfere uma na outra, assim como explicar experiências de empresas bem-sucedidas que se tornaram EMNs, e desenvolveram algum processo de internacionalização.

Palavras-Chave: Capacidades Dinâmicas, Capacidades Operacionais, Desempenho, Processo de Internacionalização, Coevolução.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how dynamic capabilities, operational capabilities, performance and the process of internationalization coevolve in the path of change of SMEs in large MNCs. Based on the concept of dynamic capabilities, within an interpretative perspective, this process is understood as the ability of an organization to identify opportunities and threats (sense), seize opportunities, and reconfigure resources in relation to the demands of the environment), its development being based on the experiences, the relation with the operational capacities and the performance. As for the methodological procedures, the research design was descriptive-exploratory with a qualitative approach, cross-sectional dimension with longitudinal approximation, and with the case study method performed in 4 SMEs prone to internationalization and in a recent MNE. In order to do so, we used semi-structured interviews (primary data) in depth with people who participated in the growth trajectory of the organizations, as they were considered as central people to detail how the development of the company occurred over time. Information from the websites of the companies investigated was also used. The results showed that the Phase II company has an international expansion trajectory different from the Phase I companies because it became an MNE, and from that moment on, the company had to acquire specific knowledge about the operation of a unit abroad, such as knowledge of culture, the operation of a company, American rules and laws, knowledge of dispatch of goods. From the analysis of Phase I and II, it was possible to suggest an adaptation in the Uppsala model of the 2017 version, due to presenting several categories in common with this study. Among these changes are the recursion of the categories of analysis (dynamic capabilities, operational capabilities, performance and internationalization process), because it was verified that the internationalization process occurred as these processes interacted in a joint and procedural way. It should be stressed that the trajectory of each company implies recursion between categories, but the model can help to understand how each category interferes with each other, as well as explaining experiences of successful companies that have become EMN, as well as companies that develop from some process of internationalization.

Keywords: Dynamic Capabilities, Operational Capabilities, Performance, Internationalization Process, Coevolution.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MAPEAMENTO DE AUTORES DE CAPACIDADES DINÂMICAS	43
FIGURA 2 - QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA	68
FIGURA 3 - PATHS DE TEMPO E ESPAÇO: TIPOS DE RELACIONAMENTO QUE AFETAM O RELACIONAMENTO DE UMA SUBSIDIÁRIA	70
FIGURA 4 - MODELO DE UPPSALA (PRIMEIRA VERSÃO)	73
FIGURA 5 - MODELO DE UPPSALA– COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 1977 E 2009	75
FIGURA 6 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 2009 E 2013	78
FIGURA 7 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 2013 E 2014	82
FIGURA 8 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 2014 E 2017	86
FIGURA 9 - EVOLUÇÃO DO MODELO DE UPPSALA	89
FIGURA 10 - MODELO DA PESQUISA PARA ESTUDO COEVOLUÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM PMES QUE SE TORNARAM EMNS	103
FIGURA 11 - ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMNS PARTICIPANTES	124
FIGURA 12 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA ALPHA	131
FIGURA 13 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA BETA	179
FIGURA 14 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA ÔMEGA	216
FIGURA 15 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA GAMA	250
FIGURA 16 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA DELTA	341
FIGURA 17 – MODELO DE UPPSALA REVISITADO	440

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CAPACIDADES DINÂMICAS E HIERARQUIA DE CAPACIDADES ..30	30
QUADRO 2 - CAPACIDADES OPERACIONAIS DISCUTIDAS NA LITERATURA...34	34
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES E ÊNFASES DE CAPACIDADES DINÂMICAS.....40	40
QUADRO 4.- CAPACIDADES DINÂMICAS: CONCEITOS DA AÇÃO EM DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE45	45
QUADRO 5 - DESAGREGAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS46	46
QUADRO 6. EVOLUÇÃO DO TEMA CAPACIDADES DINÂMICAS50	50
QUADRO 7: CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO56	56
QUADRO 8: ESTRATÉGIAS DAS EMNS EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO EM TRÊS ERAS DA GLOBALIZAÇÃO63	63
QUADRO 9: TEORIAS ECONÔMICAS DÀ INTERNACIONALIZAÇÃO65	65
QUADRO 10. TEORIAS COMPORTAMENTAIS DÀ INTERNACIONALIZAÇÃO66	66
QUADRO 11: PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS/QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO68	68
QUADRO 12: ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS E INTERNACIONALIZAÇÃO97	97
QUADRO 13: ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS, INTERNACIONALIZAÇÃO, DESEMPENHO101	101
QUADRO 14 - RESUMO METODOLÓGICO DA PESQUISA114	114
QUADRO 15. LISTA DE CATEGORIAS DE ANÁLISE UTILIZADAS NA FASE I ..116	116
QUADRO 16. MULTINACIONAIS CLASSIFICADAS PELO NÚMERO DE PAÍSES126	126
QUADRO 17 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE ALPHA143	143
QUADRO 18 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE ALPHA154	154
QUADRO 19 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ALPHA158	158
QUADRO 20 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE ALPHA166	166
QUADRO 21 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ALPHA168	168

QUADRO 22 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE BETA	188
QUADRO 23 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE BETA	193
QUADRO 24 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BETA	197
QUADRO 25 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE BETA	204
QUADRO 26 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BETA	206
QUADRO 27 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE ÔMEGA.....	223
QUADRO 28 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE ÔMEGA	231
QUADRO 29 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ÔMEGA	233
QUADRO 30 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE ÔMEGA	239
QUADRO 31 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ÔMEGA	241
QUADRO 32 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE GAMA	258
QUADRO 33 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE GAMA	265
QUADRO 34 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GAMA	269
QUADRO 35 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE GAMA	276
QUADRO 36 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GAMA	279
QUADRO 37 - ANÁLISE DO HISTÓRICO DA FASE I	290
QUADRO 38 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE TECNOLOGIA DA FASE I.....	292
QUADRO 39 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE <i>MARKETING</i> DA FASE I	295
QUADRO 40 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE RELACIONAMENTO DA FASE I	297

QUADRO 41 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FASE I	299
QUADRO 42 - ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA FASE I	304
QUADRO 43 - ANÁLISE DO DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA FASE I	310
QUADRO 44 - ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FASE I	314
QUADRO 45 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (<i>SENSE</i>) NA FASE I	317
QUADRO 46 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE MERCADO (<i>SENSE</i>) DA FASE I	319
QUADRO 47 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE <i>SEIZE</i> DA FASE I	322
QUADRO 48 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE <i>SEIZE</i> DA FASE I	324
QUADRO 49 - ANÁLISE DA RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS (<i>TRANSFORMING</i>) DA FASE I	327
QUADRO 50 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE <i>TRANSFORMING</i> DA FASE I	331
QUADRO 51 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE DELTA	357
QUADRO 52 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE TECNOLOGIA DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	360
QUADRO 53 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE <i>MARKETING</i> DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	364
QUADRO 54 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE RELACIONAMENTO DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	367
QUADRO 55 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	368
QUADRO 56 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE DELTA	379
QUADRO 57 - ANÁLISE DO DESEMPENHO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	382
QUADRO 58 - ANÁLISE DO DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	387
QUADRO 59 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DELTA	398

QUADRO 60 - ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	400
QUADRO 61 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE DELTA	413
QUADRO 62 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (<i>SENSE</i>) NA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	416
QUADRO 63 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (<i>SEIZE</i>) NA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	419
QUADRO 64 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (<i>TRANSFORMING</i>) NA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I	421
QUADRO 65 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DELTA	427

LISTA DE SIGLAS

FDC – Fundação Dom Cabral

INC – Novos Empreendimentos Internacionais

VBR – Visão Baseada em Recursos

EMN – Empresa Multinacional

PME – Pequena ou Média Empresa

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.2	OBJETIVOS	23
1.2.1	Objetivo geral	23
1.2.2	Objetivos específicos.....	23
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	24
1.4	ESTRUTURA DA TESE	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS.....	27
2.1.1	Hierarquia das capacidades organizacionais	28
2.1.1.1	Capacidades operacionais	31
2.1.2	Conceitos de capacidades dinâmicas	39
2.1.2.1	Convergências e Divergências.....	42
2.1.3	Bibliometrias e perspectivas sobre o tema	49
2.2	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	52
2.2.1	Desempenho em capacidades dinâmicas.....	55
2.3	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MULTINACIONAIS	60
2.3.1	Conceito de multinacionais.....	61
2.3.2	Internacionalização.....	64
2.3.2.1	Processo de internacionalização	67
2.3.2.2	Modelos de uppsala.....	72
2.4	CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	93
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	105
3.1	OBJETIVO E PERGUNTAS DE PESQUISA.....	105
3.1.1	Perguntas de pesquisa.....	105
3.2	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E PERCURSO EMPÍRICO	105
3.3	DESENHO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	112
3.3.1	Delineamento da pesquisa	112
3.3.2	Dados: fonte, coleta e tratamento	114

3.3.2.1	Fase I	115
3.3.2.2	Fase II	120
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	121
3.5	REFLEXÕES METODOLÓGICAS	122
4	CONTEXTO	124
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	129
5.1	CASO 1 – EMPRESA ALPHA	129
5.1.1	História da organização	129
5.1.2	Capacidades operacionais	132
5.1.2.1	Capacidade operacional de tecnologia.....	132
5.1.2.2	Capacidade operacional de <i>marketing</i>	135
5.1.2.3	Capacidade operacional de relacionamento	140
5.1.2.4	Capacidade operacional de internacionalização	142
5.1.3	Desempenho organizacional	144
5.1.3.1	Antecedentes e consequentes financeiros	145
5.1.3.2	Antecedentes e consequentes não financeiros	149
5.1.4	Processo de internacionalização	155
5.1.5	Desenvolvimento das capacidades dinâmicas	159
5.1.5.1	Monitoramento (<i>sense</i>).....	159
5.1.5.2	Apropriação (<i>seize</i>)	161
5.1.5.3	Reconfiguração dos recursos (<i>transforming</i>).....	163
5.1.6	Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Alpha.....	167
5.1.7	O caso Alpha no Modelo de Uppsala	173
5.2	CASO 2 – EMPRESA BETA	176
5.2.1	História da organização	176
5.2.2	Capacidades operacionais	180
5.2.2.1	Capacidade operacional de tecnologia.....	180
5.2.2.2	Capacidade operacional de <i>marketing</i>	181
5.2.2.3	Capacidade operacional de relacionamento	183
5.2.2.4	Capacidade operacional de internacionalização	185
5.2.3	Desempenho	188
5.2.3.1	Antecedentes e consequentes financeiros	188
5.2.3.2	Antecedentes e consequentes não financeiros	190

5.2.4	Processo de internacionalização	194
5.2.5	Desenvolvimento das capacidades dinâmicas	197
5.2.5.1	Monitoramento (<i>sense</i>).....	198
5.2.5.2	Apropriação (<i>seize</i>)	199
5.2.5.3	Transformação (<i>transforming</i>)	201
5.2.6	Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Beta	205
5.2.7	O caso Beta no Modelo de Uppsala.....	212
5.3	CASO 3 – EMPRESA ÔMEGA	214
5.3.1	História da organização.....	214
5.3.2	Capacidades operacionais	216
5.3.2.1	Capacidade operacional de tecnologia.....	217
5.3.2.2	Capacidade operacional de <i>marketing</i>	219
5.3.2.3	Capacidade operacional de relacionamento	220
5.3.2.4	Capacidade operacional de internacionalização	222
5.3.3	Desempenho	224
5.3.3.1	Antecedentes e consequentes financeiros	225
5.3.3.2	Antecedentes e consequentes não financeiros	227
5.3.4	Processos de internacionalização	232
5.3.5	Desenvolvimento das capacidades dinâmicas	234
5.3.5.1	Monitoramento (<i>sense</i>).....	234
5.3.5.2	Apropriação (<i>seize</i>)	235
5.3.5.3	Reconfiguração de recursos (<i>transforming</i>)	236
5.3.6	Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Ômega	240
5.3.7	O caso Ômega no Modelo de Uppsala.....	246
5.4	CASO 4 – EMPRESA GAMA	248
5.4.1	História da organização.....	248
5.4.2	Capacidades operacionais	250
5.4.2.1	Capacidade operacional de tecnologia.....	251
5.4.2.2	Capacidade de <i>marketing</i>	253
5.4.2.3	Capacidade de relacionamento	255
5.4.2.4	Capacidade de internacionalização.....	257
5.4.3	Desempenho	259
5.4.3.1	Antecedentes e consequentes financeiros	260

5.4.3.2 Antecedentes e consequentes não financeiros	262
5.4.4 Processo de Internacionalização.....	267
5.4.5 Capacidades dinâmicas	269
5.4.5.1 Monitoramento (<i>sense</i>).....	270
5.4.5.2 Apropriação (<i>seize</i>)	271
5.4.5.3 Reconfiguração de recursos (<i>transforming</i>)	273
5.4.6 Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Gama	278
5.4.7 O caso Gama no Modelo de Uppsala.....	285
5.5 RESULTADOS DA FASE I.....	288
5.5.1 Histórico das empresas	288
5.5.2 Capacidades operacionais	290
5.5.2.1 Capacidade operacional de tecnologia.....	290
5.5.2.2 Capacidade operacional de <i>marketing</i>	293
5.5.2.3 Capacidade operacional de relacionamento	296
5.5.2.4 Capacidade operacional de internacionalização	298
5.5.2 Desempenho	300
5.5.2.1 Desempenho financeiro (antecedente e consequente)	300
5.5.2.2 Desempenho não financeiro (antecedente e consequente)	306
5.5.3 Processo de internacionalização	313
5.5.4 Capacidades dinâmicas – comunalidades e divergências entre os casos analisados	316
5.5.4.1 Monitoramento (<i>sense</i>).....	316
5.5.4.2 Apropriação do mercado (<i>seize</i>)	320
5.5.4.3 Reconfiguração de recursos (<i>transforming</i>)	325
5.5.5 Coevolução entre capacidades operacionais, processo de internacionalização, desempenho e capacidades dinâmicas dentre os casos.....	332
5.5.6 Análise dos casos no modelo de Uppsala.....	334
6 FASE II – ANÁLISE DO CASO DELTA: UMA EMPRESA MULTINACIONAL RECENTE	339
6.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO	339
6.2 CAPACIDADES OPERACIONAIS	342
6.2.1 Capacidade operacional de tecnologia.....	342
6.2.2 Capacidade operacional de <i>marketing</i>	346
6.2.3 Capacidade operacional de relacionamento	350

6.2.4	Capacidade operacional de internacionalização	351
6.2.5	Análise das capacidades operacionais do caso Delta.....	359
6.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	371
6.3.1	Antecedentes e consequentes financeiros	371
6.3.2	Antecedentes e consequentes não financeiros	374
6.3.3	Análise do desempenho financeiro e não financeiro (antecedente e consequente) do caso Delta.....	381
6.4	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	392
6.4.1	Análise do processo de internacionalização do caso Delta.....	399
6.5	DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	402
6.5.1	Monitoramento (<i>sense</i>).....	402
6.5.2	Apropriação (<i>seize</i>)	408
6.5.3	Reconfiguração dos recursos (<i>transforming</i>).....	410
6.5.4	Análise de capacidades dinâmicas (<i>sense, seize e transforming</i>) do caso Delta.....	415
6.6	COEVOLUÇÃO ENTRE CAPACIDADES OPERACIONAIS, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, DESEMPENHO E CAPACIDADES DINÂMICAS DE DELTA.....	424
6.6.1	Coevolução entre capacidades dinâmicas e operacionais, desempenho e processo de internacionalização em PMEs nacionais e em uma EMN brasileira recente	432
6.6.2	O caso Delta e as empresas da Fase I no Modelo de Uppsala.....	435
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	443
8	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	447
9	SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS.....	448
	REFERÊNCIAS.....	449
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ANÁLISE – FASE 1.....	464
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ANÁLISE – FASE 2	465

1 INTRODUÇÃO

Muitos esforços teóricos têm sido feitos para compreender o contexto de pequenas e médias empresas – PMEs (DOVING; GOODERHAM, 2008; CORNER; WU, 2012; RICE; LIAO; GALVIN; MARTIN, 2013, entre outros) em relação ao seu crescimento e internacionalização, porém, ainda são necessárias evidências de estudos teórico-empíricos que procurem compreender empresas que iniciaram como pequenas ou médias, internacionalizaram suas atividades e se tornaram multinacionais – EMNs. Um conceito potencial para ser utilizado na compreensão desse processo é o de capacidades dinâmicas, apresentado inicialmente por Teece, Pisano e Shuen (1997), que pode ser valioso para explicar como as empresas se modificam ao longo do tempo.

O estudo sobre as capacidades dinâmicas tem voltado esforços para diferentes perspectivas e contextos ao longo desses últimos vinte anos. Um desses esforços tem sido direcionado para pesquisas que se referem às capacidades dinâmicas e PMEs, revelando um aumento gradativo nesses últimos anos, o que é evidenciado por autores como Cegarra-Navarro (2005), Jantunen et al. (2005), Zahra et al. (2006), Defee (2006), Branzei e Vertinsky (2006), Salvato et al. (2007), Wu (2007), Weerawardena et al. (2007), Sawers et al. (2008), Armario et al. (2008), Storer e Hyland (2009), Olovsson e Lundström (2010), Kuuluvanein (2012), Saeedi (2014), Arend (2014), entre outros. Estes estudos possuem vários enfoques diferentes como, por exemplo, empreendedorismo, cadeia de valor, inovação, aquisição de conhecimento, capacidade absorviva, crescimento internacional.

As capacidades dinâmicas procuram oferecer uma “perspectiva coerente e evolucionária de como as organizações desenvolvem e mantêm vantagem competitiva ao longo do tempo” (TEECE, 2007, p. 179), assim como buscam contribuir para que as organizações identifiquem oportunidades de crescimento no mercado. Dessa maneira, compreender a trajetória de crescimento de uma organização e sua expansão internacional converge com a proposta das capacidades dinâmicas, pois permite identificar como as capacidades de uma organização foram desenvolvidas e transformadas ao longo do tempo.

O conceito de capacidades dinâmicas foi criado em 1997 e se refere “às habilidades de uma firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, recursos e competências funcionais a fim de combiná-los com as

necessidades de mudanças” (TEECE et al., 1997, p. 515). Desde então, as capacidades dinâmicas têm sido estudadas teoricamente por Teece et al. (1997, 2010), Teece (2000, 2007), Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Adner e Helfat (2003), Helfat e Peteraf (2003, 2009), Easterby-Smith et al. (2006, 2008, 2009), Helfat e Winter (2011) e, mais recentemente, pesquisadas teórico-empiricamente, ainda que de forma incipiente.

Ressalta-se que o conceito de capacidades dinâmicas ainda carece de sustentação empírica, pois está num estágio inicial de oportunidades para pesquisas, como, por exemplo, compreender capacidades dinâmicas e desempenho de longo prazo (TEECE, 2012), ou internacionalização e multinacionais (TEECE, 2014). Esta relação tem sido investigada na literatura, mas continua carecendo de explicações de quais são as capacidades dinâmicas que oportunizam crescimento e desempenho para as organizações. Vale ressaltar que a categoria desempenho, investigada em estudos organizacionais, é predominantemente analisada como uma variável dependente, ou seja, considera-se como uma categoria que sofre impacto em termos de resultado final para uma organização. Nessa perspectiva, analisar o desempenho somente como um resultado organizacional final pode trazer limitações na ótica da gestão, como, por exemplo, gerar ações inesperadas e consequências futuras pelos efeitos da percepção do desempenho (GUÉRARD et al., 2013). Dessa maneira, investigar o desempenho sob uma nova perspectiva pode permitir que as instituições consigam compreender o desempenho não apenas como um resultado final da organização, mas como uma categoria que pode influenciar outros processos organizacionais, como, por exemplo, na tomada de decisão.

Estudos que procuram compreender como as capacidades dinâmicas afetam o desempenho têm analisado os efeitos das capacidades operacionais intermediando essa relação, como, por exemplo, em termos de processos organizacionais, rotinas, antecedentes, indicadores e resultados (ALINAGHIAN, 2012), capacidades técnicas (P&D), capacidades de recursos humanos (recrutamento), capacidades gerenciais (aquisição) e capacidades gerenciais (estratégias de internacionalização e visão estratégica) (KUULUVAINEN, 2012). Essas pesquisas oportunizaram avanços pela compreensão da relação entre essas categorias, embora não tenham verificado como isso ocorreu ao longo do tempo.

Vale ressaltar que além da falta de pesquisas que expliquem a relação das categorias capacidades dinâmicas, capacidades operacionais e desempenho de

maneira evolucionária e recursiva, a literatura ainda demanda estudos sobre estas categorias em empresas multinacionais – EMNs. Tondolo et al. (2010, p. 84), por exemplo, ressaltam “que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas possui um alinhamento central com as capacidades internas e recursos para a implementação de uma estratégia internacional”, ou seja, o relacionamento entre capacidades dinâmicas e capacidades operacionais pode ter papel fundamental na expansão de uma empresa e na sua inserção em mercados estrangeiros, o que justifica a realização desse estudo em empresas que iniciaram como pequeno ou médio porte, internacionalizaram suas atividades e se tornaram EMNs. Ou seja, é necessário compreender o processo de internacionalização, que é o aumento do envolvimento de uma empresa com o mercado estrangeiro (GALINA; MOURA, 2010).

Portanto, enfatiza-se que alguns autores explicam que as capacidades dinâmicas em EMNs são capacidades que impulsionam uma organização nas suas estratégias para fins de desempenho, como Kogut e Zander (1992), Birkinshaw e Hood (1998), Tallman e Fladmore-Lindquist (2002), e Augier e Teece (2007). Porém, é preciso considerar como uma organização com capacidades distintas afeta a relação entre internacionalização e desempenho (TSAI, 2014). Tsai (2014) também enfatiza que ainda não há consenso de como acontece a relação entre internacionalização e desempenho, o que revela a falta de robustez na literatura para tratar desse assunto.

A partir da revisão teórica e teórico-empírica sobre capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, processos de internacionalização e desempenho no contexto de PMEs, verificou-se que essas perspectivas precisam de maiores explicações teóricas e práticas a respeito do que impulsiona as empresas a se tornarem EMNs, e como esse fenômeno ocorre ao longo do tempo.

Nesse sentido, esse estudo se propõe a investigar de que maneira as capacidades dinâmicas, o desempenho e o processo de internacionalização coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em EMNs. Acredita-se que a teoria da coevolução pode ser útil para compreender como as organizações individuais se adaptam, assim como as dinâmicas dos sistemas institucionais dentro dos quais empresas e indústrias estão inseridas (LEWIN et al., 1999). Lewin et al. (1999) ressaltam que a coevolução assume que organizações, indústrias (populações) e ambientes (institucionais e extra-institucionais) coevoluem, considerando que seus ritmos e padrões de mudança são distintos e interdependentes e que a direção dessas

mudanças não possui um único direcionamento. Ou seja, a teoria da coevolução contribuiu não só com a perspectiva de capacidades dinâmicas, como também para pesquisas que possuem enfoque na evolução de uma organização.

Este estudo assume as lacunas da literatura das perspectivas das capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, processos de internacionalização e desempenho. Dessa maneira, levanta-se a importância de investigar de que maneira estas categorias estão imbricadas, de uma forma não linear como tradicionalmente visto na literatura, onde o desempenho assume uma posição de consequente ou resultado final (GUÉRARD et al., 2013), ou seja, propõe-se a analisar como os desempenhos financeiro e não financeiro influenciam as decisões e ações de uma empresa (agindo como um antecedente) e como as decisões e ações impactam os desempenhos financeiro e não financeiro (agindo como um consequente).

Com o intuito de preencher a lacuna apontada na literatura, este estudo irá contribuir para a compreensão de como as capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização estão relacionados com o processo de mudança de uma PME para uma EMN considerando sua trajetória histórica, a recursividade dessas categorias e seus processos. Para fins de análise do processo de internacionalização e de 'tornar-se' uma EMN, adotou-se como referência principal o modelo de Uppsala. As cinco versões desse modelo são consideradas com o objetivo de verificar quais categorias mais se aproximam dos resultados empíricos da Fase I e II dessa pesquisa e de analisar qual a melhor proposta para compreender o fenômeno estudado.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a relevância de compreender a trajetória de uma organização que começa como pequena ou média empresa, aprende com as oportunidades a reconfigurar recursos, internacionaliza suas atividades e torna-se uma EMN, levanta-se o seguinte problema de pesquisa:

Como as capacidades dinâmicas, o processo de internacionalização e o desempenho coevoluem na trajetória de mudança de uma PME brasileira em uma EMN?

Para este estudo, as EMNs e as PMEs são consideradas como contexto e, nível de análise (organizacional). Capacidades dinâmicas, processo de internacionalização e desempenho são consideradas categorias de análise. A teoria de fundamentação é a teoria de internacionalização, com base no modelo de Uppsala, que, por sua vez, está ancorado na teoria de aprendizagem, e a literatura de capacidades dinâmicas. Referências sobre desempenho e o contexto de EMNs também suportaram teoricamente o estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que maneira as capacidades dinâmicas, o desempenho e o processo de internacionalização coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em EMNs.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho de PMEs brasileiras propensas à internacionalização.
- b) Analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, processo de internacionalização e o desempenho em uma empresa brasileira que se tornou multinacional recentemente, com base nos resultados da Fase I da pesquisa.
- c) Analisar como as capacidades dinâmicas e operacionais, o desempenho organizacional, e o processo de internacionalização podem direcionar PMEs nacionais a se constituírem em empresa brasileira multinacional.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A relevância teórica desse estudo se explica pela compreensão de como as capacidades dinâmicas e as capacidades operacionais são desenvolvidas ao longo da trajetória de uma organização que começou como pequena ou de médio porte, e tornou-se uma multinacional. Para isso, serão investigadas empresas inseridas nesse contexto, assim como procura-se compreender como ocorreu o processo de internacionalização dessas empresas considerando seu desempenho organizacional. Além disso, este estudo contribui para investigação do fenômeno das capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho por meio da análise recursiva dessas categorias.

Esta investigação mostra-se inédita na literatura, e, dessa maneira, propõe-se um modelo que busca compreender a relação dessas categorias ao longo do tempo considerando o desempenho de forma recursiva, ou seja, investigado na ótica de antecedente e consequente, como imbricado nesse processo. Uma organização pode ser influenciada por seu desempenho em todas as suas atividades, embora quando analisada somente pelo conceito de consequente uma organização pode negligenciar todos os outros efeitos gerados pelo desempenho (GUÉRARD et al, 2013). Dessa maneira, propõe-se investigar a categoria desempenho como antecedente e consequente. Este modelo também procura compreender como o desempenho impulsiona a criação e a reconfiguração de capacidades no contexto de multinacionais brasileiras e sua permanência na atuação no mercado externo.

A partir da revisão teórica e empírica sobre capacidades dinâmicas, processos de internacionalização e desempenho, verificou-se que essas perspectivas precisam de maiores explicações teóricas, e de estudos empíricos que aprofundem no sentido de contribuir como as empresas se internacionalizam, se tornam multinacionais, e conseguem se manter no mercado externo. Assumir essa lacuna a partir de um enfoque histórico possibilita revelar o caminho processual trazido dessas categorias pela literatura.

A relevância prática desse trabalho se justifica por compreender EMNs brasileiras. Além disso, a proposta sobre a internacionalização de empresas desperta cada vez mais a atenção na literatura, de organizações públicas, privadas, entre outros. Pois, desde a recessão de mercado de 2008, muitas empresas brasileiras começaram a questionar que se promover à internacionalização seria uma forma mais

prudente de aumentar seu capital (RAMSEY et al., 2010). Outra justificativa prática para esse estudo se refere a importância da expansão internacional, pois quanto mais uma empresa se internacionaliza em termos de vendas no exterior, melhor será seu desempenho em termos de ativos (LONCAN; NIQUE, 2010). Isto demonstra a relevância de estudar o processo de internacionalização de uma organização e sua relação com o desempenho.

Este estudo propõe-se avançar na investigação teórico-empírica das categorias capacidades dinâmicas, processos de internacionalização e desempenho pela compreensão dos processos que norteiam o desenvolvimento de EMNs brasileiras com atuação no mercado externo.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Este estudo está segmentado em cinco seções: a presente introdução, seguida do segundo capítulo de fundamentação teórica no qual são apresentados os principais conceitos das capacidades dinâmicas, suas dimensões, desmembramentos teóricos, e a hierarquia das capacidades discutidas na literatura. Na sequência são distinguidas as capacidades dinâmicas das capacidades operacionais, convergência e divergências, e bibliometrias e perspectivas sobre o tema. Na seção de desempenho são demonstrados alguns estudos teórico-empíricos aplicados na área organizacional com propostas de mensuração diferentes das tradicionais (financeiras e não financeiras), como também, a relação de desempenho e capacidades dinâmicas. A seguir, é apresentada a seção que trata dos principais conceitos de multinacionais e dos processos de internacionalização discutidos na literatura, e assim, enfatizou-se no processo de internacionalização oferecido pelo modelo de Uppsala, assim como, como será investigado nessa pesquisa. Por fim, a última seção da fundamentação teórica traz o estado da arte dos estudos teóricos-empíricos que envolvem capacidades dinâmicas, processos de internacionalização e desempenho, e em seguida, apresentado o modelo de pesquisa.

No terceiro capítulo de metodologia são apresentados a especificação do problema de pesquisa; perguntas de pesquisa; definição constitutiva e percurso empírico. Na sequência são apresentadas informações acerca do contexto das EMNs e sua importância para literatura e prática. No quarto capítulo são oferecidas informações sobre o contexto da pesquisa. Na quinta seção encontram-se as análises

dos 4 casos pertencentes a Fase I e na sexta seção são analisados o caso pertencente a Fase II. A sétima e última seção apresenta considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção são discutidos os conceitos de capacidades dinâmicas e operacionais, desempenho e processo de internacionalização e a relação entre essas categorias. Na primeira parte são apresentados os conceitos e a hierarquia das capacidades operacionais e dinâmicas existentes na literatura, e as dimensões das capacidades dinâmicas, ou seja, de que maneira ocorreu seu desmembramento teórico ao longo do tempo. Na segunda parte são abordados estudos de desempenho e sua relação com capacidades dinâmicas. Na terceira parte são discutidos os processos de internacionalização e a relação com a perspectiva das capacidades dinâmicas em multinacionais.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Inicialmente cabe descrever o que a literatura tem chamado de “capacidades” no âmbito organizacional para, então, adentrar no tema de capacidades dinâmicas. O termo “capacidades” tem sido explorado na literatura como forma de obter vantagem competitiva ao longo das últimas décadas (RICHARDSON, 1972; TEECE, 1982; WERNERFELT, 1984). Posteriormente, Chandler (1992, p. 83-84) ampliou o conceito de capacidades para capacidades organizacionais:

as capacidades organizacionais, aperfeiçoadas pela competição oligopolística, forneceram a dinâmica não somente para o crescimento contínuo de tais firmas, mas também para os setores que elas dominavam, bem como para a economia nacional na qual operavam (CHANDLER, 1992, p. 83-84).

Na sequência, surgiram alguns conceitos como, por exemplo, o de Amit e Schoemaker (1993, p. 35) que identificam as “capacidades” como processos repetidos, disponibilidade na produção de produtos, responsabilidade com a marca inserida no mercado e ciclos curtos no desenvolvimento de um produto. Mais tarde, Collis (1994) contribuiu para o conceito de capacidades organizacionais definindo-as como rotinas complexas que determinam a eficiência de uma organização na transformação de *inputs* em *outputs* e defendeu que as capacidades são articuladas por recursos de uma organização, os quais nem sempre podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

As capacidades também têm sido discutidas no sentido de potencial. Brown e McCartney (2004, p. 8) afirmam que capacidade “se refere ao que um indivíduo ou organização pode fazer no futuro, e ressaltam que potencial é algo que a organização tem ou não”. Meirelles e Camargo (2014, p. 4) demonstram que *capability*, de acordo com Oxford University Press (2010) significa a capacidade ou o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades. Um exemplo citado por esses autores é que: “uma indústria pode ter certa capacidade instalada, mas não poderá produzir se não houver pessoas com habilidades e competências atuando num determinado contexto e fazendo uso de rotinas institucionalizadas na organização”. Para fins deste trabalho, e de maneira a diferenciar o termo capacidade de competência, considera-se que capacidade ou ser capaz de alguma coisa é ter o conjunto de habilidades necessárias para realizar aquilo que foi intencionado (DOSI et al., 2000). Esses autores explicam que as capacidades preenchem a lacuna entre intenção e resultado, de modo que o resultado corresponde àquilo que foi intencionado. Ainda, consideram as “capacidades organizacionais” como um fenômeno organizacional socialmente complexo que norteia toda a organização além de ser o resultado da interação social dos indivíduos. Portanto, as capacidades de uma organização podem permitir a realização de mudanças, mas isso depende de sua história, ou seja, de que forma foram desenvolvidas ao longo do tempo (HELFAT et al., 2007).

Na próxima seção discute-se a evolução do conceito de capacidades dinâmicas no decorrer dos últimos vinte anos e suas dimensões.

2.1.1 Hierarquia das capacidades organizacionais

O conceito de capacidades dinâmicas recebeu influências de algumas correntes teóricas, como as forças competitivas de Porter, conflitos estratégicos, teoria dos jogos e Visão Baseada em Recursos – VBR (TEECE et al. 1997). A VBR teve origem na noção de recursos de Penrose (1959), cuja autora discutiu e propôs a teoria do crescimento da firma. A VBR foi proposta por Wernerfelt (1984) e discutida por Rumelt (1984), Chandler (1966), Barney (1991), Teece (1980 e 1982), entre outros autores.

Foi a partir da obra seminal de Teece e Pisano (1994) que o conceito de capacidades dinâmicas surgiu na literatura, embora o conceito mais difundido de capacidades dinâmicas tenha sido proposto por Teece et al. (1997). Estes autores

definem capacidades dinâmicas “como a habilidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às mudanças rápidas no ambiente” (TEECE et al., 1997, p. 516), distinguindo-se da VBR, a qual “não explica adequadamente como determinadas organizações obtêm vantagem competitiva em situações de rápidas mudanças” (EINSENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1106).

As capacidades dinâmicas são consideradas “antecedentes organizacionais e rotinas estratégicas pelos quais gestores modificam sua base de recursos (aquisição e compartilhamento de recursos), fazendo sua devida recombinação para gerar novas estratégias de valor” (EINSENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107). Zollo e Winter (2002, p. 5) também concebem as capacidades dinâmicas como “um padrão estável e aprendido de atividades coletivas pelo qual uma organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhor eficácia”. No mesmo sentido, Winter (2003, p. 991) afirma que elas “operam, modificam ou criam capacidades ordinárias”, argumento utilizado por este autor para evidenciar a existência de capacidades com nível hierárquico diferenciado.

No entanto, a discussão sobre a diferença de níveis entre capacidades foi inicialmente apresentada por Collis (1994), o qual distinguiu “capacidades” em três categorias: capacidades funcionais, melhoramento dinâmico dos processos de negócio e capacidade criativa. Alguns anos depois, Winter (2003) voltou a discutir a distinção de capacidades e seus níveis. Este autor contrasta as definições de capacidades dinâmicas e capacidades operacionais ou ordinárias, referindo-se à primeira como uma capacidade de nível superior preocupada com a mudança e a segunda como de nível zero, pois são estas que “dão vida às capacidades” como, por exemplo, gerenciar estoques e produtos.

Wang e Ahmed (2007) também definiram as capacidades em quatro níveis hierárquicos, considerando a capacidade de nível zero como recursos e as capacidades que são a base para o funcionamento da organização. As capacidades consideradas como nível 1 ou de primeira-ordem são o resultado de um melhor desempenho e se referem à produção de produtos e à execução de serviços. As capacidades de segunda-ordem ou nível 2 são chamadas de “capacidades chaves” ou “capacidades centrais” e são compreendidas como um conjunto de recursos e capacidades de uma organização, as quais são estrategicamente importantes para alcançar vantagem competitiva em curto prazo (WANG; AHMED, 2007, p. 6). As

capacidades dinâmicas ou capacidades de nível 3 são referidas por estes autores como a última capacidade organizacional, que conduz as organizações a um desempenho de longo prazo, ao invés de ser apenas um conjunto de capacidades de outro nível. Estas classificações de hierarquia de capacidades estão demonstradas no Quadro 1.

QUADRO 1 - CAPACIDADES DINÂMICAS E HIERARQUIA DE CAPACIDADES

Autores	Níveis de capacidades
Collis (1994)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Melhoramento dinâmico dos processos de negócio; Nível 3: Capacidade criativa
Winter (2003)	Nível 0: Capacidades operacionais; Nível Superior: Capacidades dinâmicas
Wang; Ahmed (2007)	Nível 0: Recursos e capacidades; Nível 1: Capacidades comuns; Nível 2: Capacidades chaves; Nível 3: Capacidades dinâmicas

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 8).

Meirelles e Camargo (2014), ao evidenciar essa classificação das capacidades dinâmicas e da hierarquia das capacidades, afirmam que uma organização baseada apenas em suas capacidades operacionais não proporciona mudanças. Estes autores explicam que uma organização pode oferecer o mesmo produto ou serviço para os mesmos clientes, mas a falta de capacidade para realizar alterações em suas rotinas leva uma organização a não evoluir e não apresentar diferencial competitivo. Como o mercado consumidor está sempre em mudança, isso faz com que empresas busquem novas técnicas e processos para conseguir sobreviver em um ambiente competitivo. Dessa maneira, as capacidades dinâmicas assumem o papel de transformação e reconfiguração das capacidades funcionais do dia a dia, ou seja, das capacidades operacionais. No entanto, apesar da relevância das capacidades dinâmicas para a mudança, as capacidades operacionais têm um papel fundamental para uma organização que é manter a funcionalidade de suas operações por meio de rotinas aceitas.

Na próxima seção são discutidos os conceitos de capacidade operacional, os tipos de capacidade operacional e sua relação com as capacidades dinâmicas.

2.1.1.1 Capacidades operacionais

Vários estudiosos sugerem a diferenciação entre as capacidades dinâmicas e as capacidades operacionais (WINTER, 2003; PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN et al., 2013; WILDEN; GUDERGAN, 2015; TEECE, 2014). Winter (2003) define as capacidades operacionais como aquelas que permitem que uma organização funcione em curto prazo, enquanto que as capacidades dinâmicas são aquelas que operam no aumento, modificação ou criação das capacidades operacionais.

O conceito de capacidades operacionais também é compreendido como um conjunto específico de habilidades, processos e rotinas de um setor, desenvolvido dentro de um sistema de gerenciamento de operações e é utilizado para resolver seus problemas por meio da reconfiguração de seus recursos operacionais (WU et al., 2010, p. 726).

Outros autores definiram o conceito de capacidades operacionais como, por exemplo, Zollo e Winter (2002), que afirmam que as capacidades operacionais habilitam uma organização a desempenhar uma atividade contínua utilizando as mesmas técnicas numa mesma escala de modo a atender produtos e serviços existentes para os mesmos clientes. Esses estudiosos tratam do conceito de capacidades operacionais de maneira estreita, restringindo sua operacionalização apenas a clientes correntes, ou seja, ressaltam que as capacidades operacionais não levam em consideração alcançar novos mercados.

A literatura sobre capacidades operacionais, também conhecida como capacidades substantivas (ZAHRA et al., 2006), capacidades operativas (NEWHEY; ZAHRA, 2009) e capacidades ordinárias (WINTER, 2003; ZAHRA et al., 2006; HELFAT; WINTER, 2011; TEECE, 2014), aumentou nos últimos anos, principalmente em investigações empíricas. As capacidades operacionais são consideradas “habilidades e informações necessárias para operacionalizar, manter e consertar a tecnologia, isto é *know-how*”, que se referem à capacidade tecnológica no domínio da tecnologia para operacionalização (TAKAHASHI, 2005, p. 258). As capacidades operacionais são, de modo geral, a transformação de atividades funcionais em materiais e tecnologias (AHMED et al., 2014).

Teece (2014) retoma essas duas capacidades – dinâmicas e ordinárias – e as distingue. Para o autor, as capacidades comuns (ordinárias ou operacionais) envolvem o desempenho administrativo, operacional e de governança relacionados

às funções que são (tecnicamente) necessárias para a realização das tarefas. Esse foi o conceito de capacidades operacionais adotado nesse estudo, pois se trata de um entendimento consensual de capacidade operacionais na literatura como, por exemplo, apresentado nas definições dos autores Winter (2003), Wu et al. (2010) e Zollo e Winter (2011).

O conceito de capacidades ordinárias proposto por Teece (2014) é similar ao conceito de capacidades operacionais de Protogerou et al. (2011), os quais afirmam que as capacidades operacionais são responsáveis pela execução das atividades funcionais da organização. Em contrapartida, as capacidades dinâmicas envolvem atividades de nível superior que podem permitir a uma empresa dirigir suas atividades normais, o que requer gestão, ou "orquestração" dos recursos da empresa, como, por exemplo, lidar com mudanças rápidas de ambiente (TEECE, 2014). As capacidades dinâmicas podem ser valiosas para orquestrar as capacidades operacionais à medida que as mudanças ambientais ocorrem. Reconfigurar esses recursos e competências também pode ser relevante para se distinguir diante da concorrência.

Diversos estudiosos têm explorado os mecanismos operacionais em termos de processos organizacionais, rotinas, antecedentes, indicadores e resultados (ALINAGHIAN, 2012). Assim, surge na literatura a especificação de diferentes tipos de capacidades operacionais que podem ser reorganizadas em função da atuação das capacidades dinâmicas.

As principais capacidades operacionais discutidas na literatura são as capacidades de *marketing* e tecnologia investigadas por autores como Danneels (2006), Song et al. (2005); Protogerou et al. (2011); Wilden e Gudergan (2015), Takahashi et al. (2017). As capacidades de *marketing* são definidas como aquelas que fornecem relações com consumidores, como também possibilitam a criação de relacionamentos duradouros (SONG et al., 2005), cujo conceito foi assumido nesse estudo. A capacidade de marketing pode ser analisada por meio de como os gestores desenvolvem o controle e o acesso para a distribuição de canais, desenvolvem uma relação vantajosa com os clientes e desenvolvem uma base de clientes (WILDEN; GUDERGAN, 2015). Para Morgan et al. (2009) as capacidades de *marketing* são analisadas por meio das capacidades de identificação de mercado, gestão do relacionamento com o cliente, gestão de marcas, entre outras capacidades complementares. Para estes autores tais capacidades podem ser identificadas da seguinte maneira:

(1) Capacidade de identificação de mercado envolve a aprendizagem sobre as necessidades e exigências do mercado, descoberta das estratégias e táticas dos clientes, obtenção de informações sobre o canal, identificação e compreensão das tendências de mercado, aprendizagem sobre o amplo ambiente de mercado. (2) Capacidade de relacionamento envolve a identificação e segmentação de clientes atraentes, estabelecimento de diálogo com clientes potenciais, alcançar clientes potenciais como forma de experimentar seus produtos e serviços, esforço no atendimento das necessidades de longo prazo dos clientes potenciais como forma de perpetuação dos negócios, manutenção da lealdade entre os clientes atrativos, aumento da qualidade nos relacionamentos com clientes atrativos. (3) Capacidade de gestão de marcas envolve a identificação da percepção do cliente para compreender o posicionamento da marca da empresa, verificação das marcas desejadas pelos clientes, manutenção de uma imagem positiva da empresa em relação aos seus concorrentes, alcance de altos níveis de consciência da marca no mercado, verificação da imagem do mercado e a conscientização disso com os potenciais clientes (MORGAN et al., 2009).

As capacidades de *marketing* propostas por Wilden e Gudergan (2015) e Morgan et al. (2009) são assumidas nesse estudo para fins de análise.

A capacidade de tecnologia é definida por Takahashi (2005, p. 257) como “o conhecimento acumulado e a habilidade de fazer, compreender, utilizar e desenvolver estes conhecimentos para produzir novas tecnologias”. Esse conceito foi assumido no presente estudo. A capacidade de tecnologia pode ser analisada por meio da forma como os gestores adaptam as tecnologias de manufatura com as exigências da organização, direcionam esforços para o departamento de P&D, para a cooperação com as universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*, desenvolvem um departamento de produção eficiente e efetivo, apresentam economias de escala e conhecimento técnico, fornecem equipamentos tecnológicos e novos produtos (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015). Tais capacidades de tecnologias são assumidas nesse estudo para fins de análise.

Contudo, conforme evidências empíricas de diferentes trabalhos, outras capacidades operacionais podem ser relevantes para as atividades organizacionais como, por exemplo: eficiência de custos, qualidade, entrega e flexibilidade (NAND; SINGH, 2014); custo com o desempenho, conformidade na qualidade, qualidade de projeto, confiabilidade na entrega e flexibilidade (WU; MELNYK; SWINK, 2011); mão-de obra, ativos, registros financeiros, vendas, lucro bruto (AHMED et al., 2014); aspectos regulatórios (segredos comerciais, contratos, licenças, patentes, direitos autorais, marcas registradas, projetos registrados, modelos de utilidade). Cepeda e Vera (2007) classificam as capacidades operacionais como capacidades posicionais (base de dados, reputação do produto, reputação da companhia, *networks*,

configuração na rede de valor, distribuição da *network*); capacidades funcionais (*know-how* de fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros); capacidades culturais (percepção da qualidade e de serviço, habilidade de gerenciar a mudança e de inovar, habilidade de trabalhar em grupo, estilo de gerenciamento participativo), “criação de valor baseada no conhecimento” que se refere ao conhecimento incorporado de novos serviços; aplicação de novos conhecimentos para produtos antigos; globalização do conhecimento; conversão de conhecimento em novas oportunidades estratégicas. Outros tipos de capacidades operacionais são apresentados: capacidade no desenvolvimento do produto e capacidade de inovação (ZHANG, 2013); envolvimento do cliente, coordenação interfuncional, soluções criativas e melhoria de operações (COLTMAN; DEVINNEY, 2013); cooperação, customização, responsabilidade, melhoria operacional, inovação e reconfiguração operacional (FLYNN et al., 2010).

Além das capacidades operacionais discutidas acima, outras capacidades organizacionais têm sido exploradas na literatura como operacionais como, por exemplo, a capacidade de relacionamento (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; AUGIER; TEECE, 2007, entre outros) e a capacidade de internacionalização (LEBEAU, 2012, entre outros). Essas diferentes capacidades operacionais encontradas na literatura estão sintetizadas no Quadro 2.

QUADRO 2 - CAPACIDADES OPERACIONAIS DISCUTIDAS NA LITERATURA

Autores (ano)	Capacidades Operacionais	Contexto	Metodologia	Resultados
Lorenzoni e Lipparini (1999)	Capacidade de Relacionamento	Utilizou-se uma base de dados de três empresas de manufatura italianas.	Método qualitativo.	Verificou-se que os relacionamentos entre as organizações podem ser projetados e modificados ao longo do tempo por meio do desenvolvimento de uma rede de relacionamentos com fornecedores especializados e de um conjunto de competências essenciais.
Cepeda; Vera (2007)	(1) Aspectos regulatórios; (2) Posicional; (3) aspectos funcionais; (4) Aspectos culturais (Percepção da qualidade e de serviço); (5) Criação de valor baseada no conhecimento.	Pesquisa realizada na Espanha no setor da tecnologia da informação.	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades dinâmicas oportunizam mecanismos para a mudança das capacidades operacionais a partir da compreensão do contexto estratégico, o que contribui para a articulação e codificação da configuração do conhecimento necessária para o crescimento organizacional.

Flynn, Wu, Melnyk (2010)	Cooperação, customização, responsabilidade; melhoria operacional; inovação e reconfiguração operacional.	A pesquisa trouxe a proposta de verificar os principais conceitos acerca de capacidades operacionais.	Revisão da Literatura.	Verificou-se que o conceito das capacidades operacionais contribui na compreensão das capacidades dinâmicas e seu processo de desenvolvimento.
Gohr et al. (2011)	Capacidade de internacionalização.	A pesquisa propôs um modelo testado por meio de um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de software.	Pesquisa Qualitativa.	Verificou-se que a capacidade de internacionalização foi a estratégia de licenciamento que representou a melhor alternativa para a expansão da empresa, justificado pelo controle que a empresa poderia ter sobre suas operações no mercado internacional.
Lebeau (2012)	Capacidade de internacionalização.	Utilizou-se de estudos de casos com análise da estrutura teórica para a criação de uma série de narrativas teóricas. Foi aplicado em empresas do setor de tecnologia na Finlândia.	Pesquisa Qualitativa.	Verificou-se que as capacidades de internacionalização foram representadas por “forte conhecimento técnico”; “forte experiência de trabalho internacional”, e “forte expertise empreendedor”, cujos processos são vantagens para aproximar países/mercados.
Wu, Melnyk, Swink (2012)	Custo com o desempenho; conformidade na qualidade; qualidade de projeto; confiabilidade na entrega; flexibilidade.	Pesquisa realizada em vários setores da manufatura.	Método quantitativo.	Verificou-se que o investimento adequado em vários tipos de operações é necessário para melhorar o desempenho das operações.
Protogerou, Calighirou e Lioulas (2011)	Capacidades de Marketing; Capacidades de Tecnologia.	Pesquisa realizada em vários setores da indústria na Grécia.	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades dinâmicas impactam positivamente nas capacidades operacionais (<i>Marketing</i> e <i>Tecnologia</i>), ou seja, parecem aumentar a reconfiguração e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Clausen (2013)	Capacidades de tecnologia; capacidades de marketing	Pesquisa realizada no setor de P&D na Noruega	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades dinâmicas no seu relacionamento com as capacidades operacionais desenvolvem simultaneamente a descoberta investigativa (<i>exploration</i>) e a descoberta exploratória (<i>exploitation</i>) para a inovação de um produto

Zhang et al. (2013)	Capacidade no desenvolvimento do produto; capacidade de inovação	Utilizou-se uma base de dados de empresas pertencentes ao setor da tecnologia e inovação.	Método quantitativo	Verificou-se que as capacidades operacionais contribuem para o desempenho de mercado
Coltman e Devinney (2013)	Envolvimento do cliente, coordenação interfuncional, soluções criativas, melhoria de operações	Foram realizadas simulações de modelos de cenários	Método quantitativo	Verificou-se que as capacidades operacionais se revelam como recursos que interagem no contexto de serviços
Giacomini (2013)	Capacidade de Marketing; Capacidade de Tecnologia	Pesquisa realizada no Brasil nos setores: óleo e gás, alimentos; e desenvolvedoras de software	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades dinâmicas impactam indiretamente no desempenho por meio das influências das capacidades de marketing nas capacidades de tecnologia.
Nand e Singh (2014)	Eficiência de custos; qualidade; entrega; flexibilidade.	Utilizou-se uma base de dados do GMRD (traduzido por Grupo de Pesquisa em Manufatura Global).	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades operacionais são preditores para o aumento da inovação.
Ahmed, Kristal, Pagell (2014)	Mão-de obra, ativos, inventário e vendas, lucro bruto e estoque	Utilizou-se de dados secundários (dados em painel)	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades operacionais impactam no crescimento econômico.
Wilden e Gudergan (2015)	Capacidade de Marketing; Capacidade de Tecnologia	Pesquisa realizada no setor de manufatura na Austrália	Método quantitativo.	Verificou-se que quando uma empresa realiza o monitoramento e reconfigurações organizacionais com frequência existe uma forte relação positiva em ambientes caracterizados como altamente competitivos, embora essa atitude realizada com frequência pode ter relações negativas com as capacidades de <i>marketing</i> e tecnologia em ambientes estáveis.
Takahashi, Bulgacov, Giacomini, Bischof-dos-Santos (2017)	Capacidade de Marketing; Capacidade de Tecnologia Educacional	Pesquisa realizada no setor educacional brasileiro.	Método quantitativo.	Verificou-se que as capacidades dinâmicas por meio das influências do relacionamento político impactam positivamente na capacidade de tecnologia educacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base nos autores supra-citados.

Verificou-se, a partir dos estudos identificados na literatura, uma diversidade de capacidades operacionais, conforme mostra o Quadro 2. As capacidades

operacionais recorrentes foram as de *marketing* e de tecnologia, abordadas por autores como Protogerou et al. (2011); Giacomini (2013); Wilden e Gudergan (2015); Takahashi et al. (2017). Em seguida estão as capacidades operacionais associadas à melhoria das operações e à capacidade de inovação.

Observa-se que a literatura de capacidades operacionais transcende as capacidades funcionais de uma organização, como aquelas que estão diretamente ligadas às operações do dia a dia. Exemplo disso é a capacidade de relacionamento, a qual é discutida por Lorenzoni e Lipparini (1999) como uma capacidade que contribui para o desenvolvimento operacional de uma organização. Para estes autores, a capacidade de relacionamento é capacidade de interagir com outras organizações, o que proporciona conhecimento para a empresa. Este conceito proposto por Lorenzoni e Lipparini (1999) foi assumido nesse estudo, sendo analisado por meio de como os gestores iniciaram seus relacionamentos com outras empresas e interagiram ao longo do tempo e como aproveitaram os relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas. Por outro lado, Teece (2007) trata as capacidades de relacionamento como uma dimensão das capacidades dinâmicas, as quais geram e exploram competências internas e externas de uma organização direcionando para a mudança ambiental. Dessa maneira, notam-se diferentes percepções acerca da hierarquia da capacidade de relacionamento, a qual pode ser considerada como uma capacidade operacional ou dinâmica.

Outra capacidade operacional distinta discutida na literatura é a capacidade de internacionalização, a qual tem sido discutida por autores como Lebeau (2012) como uma capacidade que contribui para operações internacionais. Contudo, a capacidade de internacionalização é discutida de maneira distinta pelos estudiosos Johanson e Vahlne (2013), que a consideram como uma capacidade dinâmica e não operacional.

Por meio da revisão da literatura sobre as capacidades operacionais verificou-se que a maioria das pesquisas utilizou métodos quantitativos, tanto pela utilização de base de dados quanto pelo teste de modelos teóricos, os quais validaram empiricamente a importância dessas capacidades para o alcance de objetivos organizacionais, tais como: crescimento econômico, aumento de desempenho, inovação, melhor prestação de serviços, melhor relacionamento, entre outros. Ressalta-se que não foram identificados na literatura estudos de caso sobre

capacidades dinâmicas e capacidades operacionais levando em consideração seu relacionamento ao longo do tempo.

Em suma, verifica-se nestas diferentes pesquisas que há uma relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, sendo este, portanto, um ponto de consenso na literatura. Não há evidência, pelo menos por enquanto em que a preocupação dos gestores destas organizações migra das capacidades operacionais para as capacidades dinâmicas e como ocorre este processo de origem das capacidades dinâmicas.

Enquanto algumas das capacidades operacionais como, por exemplo, capacidade financeira ou capacidade de produção, podem ter relevância para a organização em um dado momento de sua história (como nos seus primeiros anos de vida), a capacidade de internacionalização é essencial para a ampliação geográfica dos negócios da organização que pretenda ser multinacional.

Observa-se que a perspectiva das capacidades dinâmicas contribuiu para aprofundar a discussão acerca dos níveis de capacidades, como sua relação com as capacidades operacionais, assim como para clarificar o papel que cada uma dessas capacidades exerce na trajetória da organização. Portanto, evidencia-se a relevância de considerar esta hierarquia em estudos que analisem longitudinalmente a história de crescimento das organizações. Por isso, as capacidades operacionais serão consideradas neste trabalho, entendendo que a internacionalização pode representar tanto uma capacidade operacional quanto uma capacidade dinâmica na organização dependendo do momento de sua trajetória e entendendo que as capacidades operacionais são relevantes para o próprio desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Em suma, considera-se a coevolução entre capacidades operacionais, capacidades dinâmicas e internacionalização.

Tendo abordado a hierarquia das capacidades e a relevância do conceito de capacidades operacionais, uma discussão que ocorreu já nos primeiros anos após a apresentação do conceito seminal de capacidades dinâmicas, retoma-se agora é o debate conceitual sobre as capacidades dinâmicas para, então, apresentar e justificar o conceito adotado.

2.1.2 Conceitos de capacidades dinâmicas

Após a apresentação do conceito seminal de Teece (1994 e 1997), Eisenhardt e Martin (2000) desenvolveram seu conceito compreendendo as capacidades dinâmicas como processos específicos e identificáveis como, por exemplo, o desenvolvimento de um produto, processo decisório estratégico e alianças estratégicas. Estes estudiosos ressaltam que as capacidades dinâmicas não são nem vagas nem tautológicas, embora sejam idiossincráticas em seus detalhes e também expressam uma perspectiva menos econômica e mais processual, o que revela diferença de entendimento sobre o tema. Ademais, o conceito de capacidades dinâmicas pode contribuir para explicar diferentes decisões estratégicas, pois as capacidades gerenciais são as capacidades pelas quais os gestores constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais (ADNER; HELFAT, 2003).

Assim como esses conceitos, outras definições de capacidades dinâmicas foram propostas ao longo dos últimos anos por diversos autores trazendo contribuições específicas e, muitas vezes, complementares.

Não foi só o conceito de capacidades dinâmicas que evoluiu ao longo do tempo, mas suas ênfases também. Isso é evidenciado no Quadro 3, o qual apresenta vários autores conceituados que contribuíram para a construção do conceito de capacidades dinâmicas e complementaram os trabalhos desenvolvidos por Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

QUADRO 3 - DEFINIÇÕES E ÊNFASES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Autores	Definições de Capacidades dinâmicas	Ênfase
Teece, Pisano e Shuen, (1997)	Definimos capacidades dinâmicas como a capacidade de uma empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas direcionadas a rápidas mudanças ambientais. Capacidades dinâmicas refletem assim na capacidade de uma organização de alcançar novas formas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo do caminho e posicionamento do mercado (p. 516).	Habilidades organizacionais
Eisenhardt e Martin (2000)	Capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas e as estratégias organizacionais, em que as organizações alcançam novas configurações de recursos logo que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e encerram suas atividades (p.1107).	Rotinas Organizacionais

Luo (2000)	Capacidade dinâmica pode ser definida como a capacidade de uma organização multinacional de criar, utilizar e atualizar seus recursos, e gerar retornos baseados na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global. Capacidades dinâmicas requerem a capacidade de extrair benefícios econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novos recursos (p. 355).	Capacidades e Habilidades Organizacionais
Zollo e Winter (2002)	A capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de uma atividade coletiva em que a organização gera sistematicamente e modifica seu funcionamento de rotinas em busca de maior eficiência (p. 340).	Padrões e Processos de Aprendizagem
Bowman e Ambrosini (2003)	A abordagem da capacidade dinâmica centra a atenção sobre a capacidade da organização em renovar os seus recursos de acordo com as mudanças no seu ambiente. [...] A perspectiva das capacidades dinâmicas centra-se na capacidade de uma organização em enfrentar um ambiente de rápida mudança e ter que criar novos recursos, para renovar ou alterar seu <i>mix</i> de recursos. (p. 292).	Habilidades Organizacionais
Zott (2003)	Mais especificamente, as capacidades dinâmicas estão imersas nos processos e rotinas organizacionais que orientam a evolução dos recursos e rotinas operacionais da organização (Helfat e Raubitschek 2000, p. 975; Nelson e Winter, 1982; Zollo e Winter, 2002). (P. 98). Mais especificamente, as capacidades dinâmicas estão imersas nas rotinas dos processos organizacionais que orientam na evolução na configuração dos recursos das rotinas da organização e das rotinas operacionais (Helfat e Raubitschek, 2000, p. 975; Nelson e Winter, 1982; Zollo e Winter, 2002). (p. 98)	Processos e Rotinas Organizacionais
Helfat e Peteraf (2003)	As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram as capacidades operacionais. As capacidades dinâmicas não afetam diretamente o desempenho organizacional, mas indiretamente contribuem para o desempenho organizacional por meio de seu efeito nas capacidades operacionais (p. 997)	Processos Organizacionais
Marcus e Anderson (2006)	A capacidade dinâmica geral é a capacidade de renovar, expandir e adaptar as competências ao longo do tempo (Teece et al., 1992, p. 18; Tripsas, 1997; Winter, 2003) (p. 19)	Habilidades Organizacionais
Zahra et al. (2006)	Capacidades dinâmicas são definidas como a capacidade de configurar recursos e rotinas da organização de forma planejada, considerada apropriada pelo seu principal tomador de decisão (p. 918).	Habilidades Organizacionais
Helfat et al. (2007)	Capacidade dinâmica é a capacidade de criar uma organização intencionalmente, expandir ou modificar a sua base de recursos (p. 4).	Capacidade Organizacional
Wang e Ahmed (2007)	Nós definimos capacidades dinâmicas como uma orientação comportamental da organização que constantemente integra, reconfigura, renova e recria os seus recursos e capacidades, e mais importante, atualiza e reconstrói suas capacidades básicas em resposta as mudanças no ambiente de atingir e manter a vantagem competitiva. Por esta definição, primeiro argumenta-se que as capacidades dinâmicas não são apenas processos, mas estão imersos nos processos. (p. 35)	Conjunto de Processos Organizacionais
Teece (2007)	As capacidades dinâmicas, referem-se a atividades de alto nível que apontam para capacidade da administração de perceber e, em seguida, aproveitar as oportunidades, gerir as ameaças, e combinar e reconfigurar ativos especializados, e atender as	Habilidades Gerenciais Organizacionais

	necessidades dos clientes, apoiar e ampliar a evolução, portanto, desenvolvendo valor de longo prazo para os investidores (p. 1344).	
Cavusgil et al. (2007)	Processos organizacionais específicos nos quais administradores alteram sua base de recursos (p. 162).	Processos Organizacionais
Doving e Gooderham (2008)	Nossa visão é que as capacidades dinâmicas são melhor compreendidas como rotinas duráveis, sistemas e processos que são visíveis, conhecidos e são administrativamente destinados a servir de meio para alcançar novas configurações de recursos (p. 845).	Rotinas, Processos e Sistemas Organizacionais
Ambrosini e Bowman (2009)	A capacidade dinâmica não é uma capacidade em direção a RBV, a capacidade dinâmica não é um recurso. A capacidade dinâmica é um processo que tem um impacto sobre os recursos (p. 34).	Processos Organizacionais
Easterby-Smith et al (2009)	Capacidades dinâmicas são respostas as necessidades de mudança ou de novas oportunidades, e essas mudanças podem ter várias formas: transformação dos processos organizacionais, alocação de recursos, e operações (p. S4).	Processos Organizacionais
Helfat e Winter (2011)	As Capacidades dinâmicas possuem uma ligação inevitável com as capacidades operacionais, o que podem promover importantes mudanças graduais na economia.	Capacidade Organizacional
Wilden (2013)	Capacidades dinâmicas são processos incorporados nas organizações que as capacitam a sustentar desempenho com o tempo.	Processos Organizacionais
Al-Aali e Teece (2014)	As capacidades dinâmicas são, de certa maneira, as características organizacionais necessárias para aproveitar as oportunidades identificadas como as mais promissoras (p. 103).	Características Organizacionais
Helfat e Martin (2015)	A perspectiva de capacidades dinâmicas oferece um foco singular na mudança estratégica ao invés da mudança organizacional de maneira geral, o conceito das capacidades dinâmicas gerenciais oferece um foco no impacto gerencial nas mudanças estratégicas (p. 1282).	Mudanças Estratégicas
Lessard et al. (2016)	Capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como recursos intangíveis porque são difíceis de negociar (p. 214)	Recursos Intangíveis

Fonte: Adaptado a partir de Tondolo e Bittencourt (2015, p. 143-144).

Os conceitos apresentados no Quadro 3 são exemplos do quanto o conceito de capacidades dinâmicas possui peculiaridades, as quais exigem do pesquisador atenção em relação a qual ênfase dar a uma investigação, seja numa perspectiva de recursos, capacidades, processos e ou mudanças estratégicas. Contudo, verificar a existência de capacidades dinâmicas requer cuidado para que não se confunda qualquer processo de mudança com essa perspectiva. Nesse sentido, Meirelles e Camargo (2014) sugerem que as capacidades dinâmicas podem apresentar determinados indicadores ou indícios por meio da geração de ideias e introdução de

rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados.

A escolha de qual ênfase das capacidades dinâmicas dar a um estudo não depende apenas do fenômeno que se pretende analisar como, por exemplo, o problema de pesquisa, mas também de questões contextuais, epistemológicas e ontológicas. Assim, a escolha do conceito de capacidades dinâmicas para determinado estudo requer cuidado, pois existem convergências e divergências nessa perspectiva, as quais são discutidas na próxima seção.

2.1.2.1 Convergências e Divergências

Tanto Teece (2009) quanto Emswender e Martin (2000) assumem que as capacidades dinâmicas são processos de uma organização que integram, reconfiguram recursos ao combiná-los e até mesmo criam mudanças no mercado. Ambas as correntes das capacidades dinâmicas trazidas pelos autores focam no papel das rotinas organizacionais, nos processos organizacionais e compreendem as capacidades dinâmicas como uma extensão da RBV. Porém, estas duas visões apresentam compreensões contraditórias sobre os elementos centrais das capacidades dinâmicas (PETERAF et al., 2013) como, por exemplo, quando se discute em quais condições ambientais as capacidades dinâmicas são aplicadas. Teece et al. (1997) admitem sua relevância para organizações inseridas em ambientes de rápida mudança ambiental, enquanto Emswender e Martin (2000) defendem sua relevância em ambientes moderadamente dinâmicos também.

Outras diferenças são igualmente discutidas, como a relação das capacidades dinâmicas com a vantagem competitiva. Teece et al. (1997) defendem que as capacidades dinâmicas podem ser uma fonte de vantagem competitiva sob certas condições enquanto Emswender e Martin (2000) afirmam que as capacidades dinâmicas podem ser uma fonte limitada de vantagem competitiva.

A partir dos estudos seminais das capacidades dinâmicas propostos por Teece et al. (1997) e Emswender e Martin (2000) muitos artigos publicados posteriormente assumiram alguma dessas duas vertentes. Peteraf et al. (2013) realizaram o mapeamento da divisão dessas duas ênfases por meio das principais publicações acerca do tema, conforme demonstra a Figura 1.

e podem ser conciliáveis, como demonstram Peteraf et al. (2013), por meio de uma perspectiva contingencial que considere aproximar estas diferenças em relação à experiência, tempo, contexto competitivo e valor agregado em ambientes moderadamente dinâmicos. Tais aproximações das duas vertentes das capacidades dinâmicas justificam a escolha do contexto de pesquisa em empresas que começaram pequenas ou médias e se tornaram multinacionais e que tiveram uma mudança processual gradual.

Dois anos após a publicação do artigo de Peteraf et al. (2013), MacLean et al. (2015) publicaram um trabalho em que sintetizam as contribuições de Teece et al. (1997) e Ensenhardt e Martin (2000) e também apresentam uma terceira vertente para estudar as capacidades dinâmicas com outras bases e nível de análise. Para os autores, o trabalho de Teece et al. (1997) se refere a uma concepção racional da ação. Nesse caso, uma organização é tida como um ator racional que procura maximizar a vantagem competitiva, enraizada em conceitos econômicos, cuja preocupação central é a “aptidão técnica” da empresa, ou seja, preocupa-se com a efetividade nos processos em nível organizacional. A ação racional apresenta como conceitos centrais a finalidade, os meios e as condições para o desenvolvimento dos processos e o atingimento dos objetivos, no qual assume que uma organização é tida como ator racional pela busca da maximização da vantagem competitiva.

A proposta de Ensenhardt e Martin (2000) revela uma concepção normativa da ação, o que confere um maior enfoque em nível de grupo. Esse nível de análise oriundo da teoria evolucionária e da antropologia, destaca-se pelo interesse nas rotinas, normas e regras imersas nos grupos organizacionais. A ação normativa propõe que as rotinas estão imersas nos grupos organizacionais ou subgrupos, os quais garantem a sobrevivência organizacional (MACLEAN et al., 2015).

A partir da análise das características dos trabalhos de Teece et al. (1997) e Ensenhardt e Martin (2000), MacLean et al. (2015) destacam que as concepções racionais e normativas se ajustam muito bem em análises de nível organizacional e de grupo, mas quando se refere ao papel e comportamento do gerente, empreendedor ou estrategista de uma organização é necessária uma visão diferenciada em relação à ação. Dessa maneira, “uma perspectiva da ação criativa é oferecida a partir da teoria social e filosófica, a qual se interessa por indivíduos engajados no propósito de improvisar e resolver problemas vivenciados, ou seja, como a criatividade se comporta em relação aos desafios” (MACLEAN et al., 2015, p. 343-344). A preocupação central

dessa vertente é revelar a criatividade para compreender ações empreendedoras nas quais o nível de análise se concentra no indivíduo. Os conceitos centrais da ação criativa estão voltados para a intenção, identidade e representação do personagem, pois requerem os indivíduos engajados com o propósito de improvisação em relação a dificuldades vivenciadas (MACLEAN et al., 2015).

A síntese das 3 perspectivas para estudos de capacidades dinâmicas é apresentada no Quadro 4.

QUADRO 4 - CAPACIDADES DINÂMICAS: CONCEITOS DA AÇÃO EM DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE

	Ação Racional	Ação Normativa	Ação Criativa
Exemplos de artigos de Capacidades dinâmicas	Teece et al. (1997)	Eisenhardt e Martin (2000)	MacLean (2015)
Principais influências	Econômica	Teoria Evolucionária, antropologia	Teoria social, filosofia
Principais preocupações	Maximização (ajuste técnico)	Sustentabilidade (ajuste evolucionário)	Criatividade (ajuste empreendedor)
Nível de análise (ator)	Organização	Grupo	Indivíduo
Principais conceitos	Fins, meios, condições	Normas, regras, rotinas	Intenção, identidade, personificação
Conceitos	Organização como ator racional que procura maximizar a vantagem competitiva	Rotinas legitimadas pelos grupos organizacionais ou subgrupos para garantir a sobrevivência	Indivíduos envolvidos no propósito de improvisação para resolver dificuldades vivenciadas

Fonte: MacLean (2015, p. 344).

Ressalta-se que tanto a perspectiva de ação racional quanto normativa proposta por Teece et al. (1997) e por Eisenhardt e Martin (2000) são válidas para o alcance do objetivo desse trabalho, pois se procura compreender o processo de evolução de uma organização que iniciou suas atividades como pequena e média e se tornou uma EMN. Para isso, são adotados os pressupostos das vertentes de Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) em relação à experiência, tempo, contexto competitivo e valor agregado em ambientes altamente ou moderadamente dinâmicos. Enfatiza-se que o nível individual não é o objetivo dessa tese, embora seja reconhecida sua importância no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, como propõe MacLean (2015) quando enfatiza a ação empreendedora.

Além das diferentes ênfases e fundamentos teóricos das vertentes de estudo das capacidades dinâmicas há também uma divergência em relação à sua

composição, pois são entendidas como compostas de diferentes maneiras, pelos autores Barreto (2010), Pavlou e El Sawy (2011), Teece (2007), Verona e Ravasi (2003) e Wang e Ahmed (2007). Dobelin (2015, p. 90) sintetizou as formas como as capacidades dinâmicas são compostas para estes autores, conforme apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5 - DESAGREGAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Barreto (2010)	Pavlou e Sawy (2011)	Teece (2007)	Verona e Ravasi (2003)	Wang e Ahmed (2007)
Propensão de perceber oportunidades e ameaças	<i>Sensing</i>	<i>Sensing</i>	Criação e absorção do conhecimento	Capacidade de adaptação
Propensão a tomar decisões no momento oportuno	Aprendizado	<i>Seizing</i>	Integração do conhecimento	Capacidade de absorção
Propensão a tomar decisões orientadas para o mercado				
Propensão para mudar a base de recursos da empresa	Integração	<i>Transforming</i>	Reconfiguração do conhecimento	Capacidade de inovação
	Coordenação			

Fonte: Dobelin (2015, p. 105).

A desagregação de capacidades dinâmicas proposta por Teece (2007) envolve as capacidades de *sense* (monitorar e identificar oportunidades), *seize* (avaliar capacidades existentes e emergentes e possíveis investimentos) e *transforming* (criar, estender e modificar a base de recursos quando a empresa cresce e o mercado muda). A capacidade de *sense* pode ser analisada pela compreensão de como os gestores identificam oportunidades e ameaças; adquirem conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes; aprendem a monitorar o mercado (TEECE, 2007); desenvolvem atividades criativas para o monitoramento do mercado; desenvolvem relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa; utilizam processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado (WILDEN; GUDERGAN, 2015); alcançam a inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores (JANTUNEN et al., 2012). A capacidade de *seize* pode ser analisada pela compreensão de como os gestores aproveitam as oportunidades; aproveitam atividades/ações criativas;

aproveitam conhecimentos específicos (TEECE, 2007), desenvolvem modelos de negócios novos; desenvolvem protocolos para a tomada de decisão; desenvolvem o gerenciamento de plataformas (centralização) (JANTUNEN et al., 2012). A capacidade de *transforming* pode ser analisada pela compreensão de como os gestores implementam novas estratégias para a empresa; reconfiguram recursos a partir das decisões (*seize*); implementam novos tipos de métodos de gestão, criam ou modificam novos métodos de estratégia e marketing; criam ou modificam novos mercados e objetivos; criam ou modificam equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura; criam ou modificam novos procedimentos e sistemas; lançam novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades (WILDEN; GUDERGAN, 2015), criam a gestão do conhecimento (JANTUNEN et al., 2012). Essas ações de *sense*, *seize* e *transforming* discutidas acima são assumidas nesse estudo para fins de análise. Teece et al. (1997) também apontaram para outras dimensões pertencentes às capacidades dinâmicas que são: a capacidade de aprendizagem, de integração e de coordenação.

Segundo Dobelin (2015), os autores Verona e Ravasi (2003), Wang e Ahmed (2007), Teece (2007), Barreto (2010) e Pavlou e Sawy (2011) possuem percepções distintas em relação à composição das capacidades dinâmicas. Barreto (2010), por exemplo, descreve que as capacidades dinâmicas são formadas pela propensão de identificar oportunidades e ameaças, de tomar decisões em momentos oportunos e orientadas para o mercado, de mudar a base de recursos da empresa. Para este autor, nenhuma dimensão da composição sozinha pode representar o construto, ou seja, é necessário a composição de todas as dimensões para investigar as capacidades dinâmicas.

Os autores Pavlou e Sawy (2011) agregaram as dimensões das capacidades dinâmicas trazidas por Teece et al. (1997) e Teece (2009), reconhecendo que *sense*, aprendizagem, integração e coordenação são capacidades que oportunizam a transformação das capacidades operacionais, e que essa transformação é recíproca.

Os autores Verona e Ravasi (2003) desagregaram as capacidades dinâmicas em: criação e absorção do conhecimento; integração do conhecimento; reconfiguração do conhecimento. Para estes autores as três capacidades juntas conduzem à criação de novos produtos que revitalizam a organização por meio da inovação.

Wang e Ahmed (2007) propuseram a composição de capacidades dinâmicas em: capacidade de adaptação; capacidade de absorção; e capacidade de inovação. Para estes autores, a capacidade de adaptação se refere à habilidade de uma organização em identificar e se adaptar a oportunidades de mercado, a capacidade de absorção se refere à habilidade de uma organização em reconhecer algo novo, e a capacidade de inovação se refere à habilidade de uma organização em desenvolver novos produtos ou serviços.

Percebe-se que os autores apresentaram essas composições do conceito de capacidades dinâmicas em períodos distintos e que alguns deles demonstram similaridade, tais como: Barreto (2010), Teece (2007) e Pavlou e Sawy (2011). Eles todos defendem que a identificação de oportunidades (*sense*) é um fator que compõe as capacidades dinâmicas. Por outro lado, nota-se que Verona e Ravasi (2003) se concentraram no conhecimento como uma capacidade que gera inovação para uma organização.

Verificou-se a ausência da proposta de desagregação das capacidades dinâmicas de Ensenhart e Martin (2000) no quadro proposto por Dobelin (2015). Ensenhart e Martin (2000, p. 1107) afirmam que as capacidades dinâmicas são processos compostos pela integração, reconfiguração e aquisição de recursos, os quais oportunizam a mudança de mercado. Neste sentido, convergem com a proposta de Teece (2007) que fala em *transforming*, porém com ênfase na visão processual.

Considera-se nesse estudo a composição de capacidades dinâmicas como *sense*, *seize*, e *transforming* proposta por Teece (2007), a qual é fundamental para a compreensão de como os processos organizacionais são desenvolvidos ao longo do tempo no nível organizacional. Essa assunção possui alinhamento e complemento com a proposta de Ensenhart e Martin (2000) no que se refere às mudanças processuais que ocorrem ao longo do tempo, ou seja, contribui para o entendimento de como tais processos evoluíram e se desenvolveram na trajetória organizacional de uma EMN brasileira.

Nesse estudo, com base nas opções já anunciadas, assume-se o conceito de capacidades dinâmicas como a habilidade de uma organização em realizar os processos de identificar oportunidades e ameaças (*sense*), aproveitar oportunidades (*seize*) e reconfigurar recursos em relação às demandas do ambiente (TEECE, 2007; EINSENHARDT; MARTIN, 2000), sendo seu desenvolvimento baseado nas

experiências, na relação com as capacidades operacionais e no desempenho (GUÉRARD et al., 2013).

As mudanças oriundas da captura de novas oportunidades podem ter várias formas: transformação dos processos organizacionais, alocação e rearticulação de recursos, desenvolvimento, transferência de conhecimento, tomada de decisão estratégica (EASTERBY-SMITH et al., 2009). Para estes autores, tais situações podem ser aprimoradas ou enfraquecidas com o tempo, pois os erros também têm papel na evolução das capacidades dinâmicas, como também suas experiências obtidas (EINSENHARDT; MARTIN, 2000). As capacidades dinâmicas serão valiosas para revelar como uma empresa reconheceu e monitorou as oportunidades do ambiente e soube utilizá-las de modo a reconfigurar seus recursos e conhecimentos de maneira a garantir sua sobrevivência e evolução no mercado ao longo do tempo, tendo em vista seu desempenho nos diversos momentos de sua trajetória. Também, assume-se nesse estudo que há uma hierarquia entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o qual existe ao mesmo tempo uma diferença e relação entre elas.

Na próxima seção são discutidos os estudos bibliométricos desenvolvidos sobre de capacidades dinâmicas como também, os temas investigados em conjunto com o conceito.

2.1.3 Bibliometrias e perspectivas sobre o tema

A partir dos trabalhos seminais de capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997; EINSENHARDT; MARTIN 2000) diversos autores desenvolveram pesquisas sobre essa perspectiva direcionando seus estudos para algum desses autores (PETERAF et al., 2013), além de terem dedicado esforços para compreender as implicações desse processo e a evolução dos estudos sobre o conceito. Wilden et al. (2016) analisaram 133 artigos científicos publicados pertencentes ao período de 1997-2015 e verificaram que pesquisas sobre capacidades dinâmicas podem ser distintas em duas grandes vertentes:

- (1) Compreende a investigação do tema “processo”: relacionado aos conceitos de rotinas, aprendizagem, experiência, conhecimento.
- (2) Compreende a investigação do tema “implicações do desempenho”: relacionado ao que afeta o desempenho.

Além de mapear as vertentes dos estudos sobre capacidades dinâmicas, Wilden et al. (2016) analisaram as tendências de pesquisa nesta área, conforme demonstram no Quadro 6 a seguir.

QUADRO 6 - EVOLUÇÃO DO TEMA CAPACIDADES DINÂMICAS

	Tema	Tendência ao longo do tema revelada no texto
Temas passados	Alianças Vantagem competitiva Tecnologia Ambidestria Aprendizagem	↓↓ ↓↓ ←← ←← ←→
Temas persistentes	Recursos Desempenho Rotinas	←→ ←→ ↑
Temas emergentes	Processos (cognitivos) Contingências Micro fundamentos Impulsionadores das Capacidades dinâmicas Criação de mercado	↑ ↑ ↑↑ ↑↑ ↑

Notas: ↓↓ tema com forte declínio; ←← tema deixando de ser central; ←→ temas centrais; ↑ tema crescente; ↑↑ tema fortemente crescente.

Fonte: Wilden et al. (2016, p. 28).

Observa-se no Quadro 6 que tanto a perspectiva de processo das capacidades dinâmicas quanto a ênfase no desempenho são tendências para pesquisas futuras, pois são evidenciadas pelas setas que representam perspectivas em ascensão, o que fortalece a relevância desse estudo voltado à análise da relação entre capacidades dinâmicas, desempenho e internacionalização em uma organização que começou como pequena ou média e se tornou EMN.

Cardoso et al. (2015) realizaram outro estudo bibliométrico com base nas publicações nacionais e internacionais realizadas entre 1992-2012. Os autores demonstraram que havia na literatura aproximadamente 467 publicações. Por meio de análise fatorial os autores identificaram 9 ramificações das capacidades dinâmicas produzidas nesse período, tais como:

- 1) estudos sobre a natureza das capacidades dinâmicas; 2) RBV como base para as capacidades dinâmicas; 3) capacidades dinâmicas como elementos de construção de redes organizacionais; 4) capacidades dinâmicas e visão baseada em conhecimento (KBV); 5) capacidades dinâmicas e aprendizagem intraorganizacional; 6) Modelos estatísticos para capacidades dinâmicas; 7)

inovação, desenvolvimento de competências e capacidades dinâmicas; 8) capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional; 9) capacidades dinâmicas e competências essenciais. (CARDOSO et al., 2015, p. 38).

Cardoso et al (2015) também argumentam:

Diante dos subcampos identificados e sua decorrente evolução no tempo, as duas principais contribuições do presente artigo foram mapear conceitualmente a área e identificar as mudanças que ocorreram em sua estrutura intelectual, assim possibilitando que estudos posteriores possam ser desenvolvidos com base neste *framework* (CARDOSO et al., 2015, p. 38).

Este estudo bibliométrico sugere que temas como conhecimento, competências, aprendizagem, criação de valor, capacidade dos gestores, parcerias e alianças estratégicas e suas associações com capacidades dinâmicas precisam de mais comprovações empíricas.

Um terceiro estudo bibliométrico realizado sobre capacidades dinâmicas foi desenvolvido pelos autores Vicente et al. (2015) em publicações em periódicos e congressos científicos no Brasil. Este estudo foi realizado em duas fases. Inicialmente foram identificados 55 artigos completos em periódicos entre os níveis As e B2, conforme a classificação Webqualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Na sequência, os artigos passaram por uma análise de revisão de conteúdo em todo o corpo do texto para confirmar se eles tratavam efetivamente de capacidades dinâmicas, sendo que 15 artigos foram excluídos por não discutirem efetivamente sobre capacidades dinâmicas. Após essa análise, identificaram-se 40 artigos publicados em periódicos com qualis A2, B1 e B2. A quantidade de artigos publicados em congressos vinculados à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD foi, no total, de 101. Por meio da análise destes 141 artigos Vicente et al. (2015) identificaram as seguintes temáticas abordadas: inovação, capacidades dinâmicas, estratégia organizacional, vantagem competitiva, capacidades essenciais, competências, desempenho organizacional, internacionalização, planejamento estratégico, empreendedorismo, entre outros. Observa-se que as temáticas “internacionalização” e “desempenho” tiveram uma representação na amostra de 5,67% cada uma, ou seja, os resultados de publicações nacionais demonstram que os estudos que abordam capacidades dinâmicas e essas categorias ainda são incipientes, o que é relevante para justificar o objetivo da presente pesquisa sobre o tema capacidades dinâmicas,

internacionalização e desempenho, tendo em vista que o relacionamento entre as categorias necessita de maiores explicações teóricas e sustentação empírica.

Na próxima seção aborda-se o desempenho organizacional e seu relacionamento com capacidades dinâmicas.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho é uma categoria clássica nos estudos da estratégia, tendo como função principal a análise, medição e prospecção dos resultados de uma organização. Historicamente as organizações dependem de medidas de desempenho baseadas na contabilidade como, por exemplo, comparar orçamentos com o retorno sobre o investimento (VERBEETEN; BOONS, 2009). Além disso, os autores Glunk e Wilderom (1999, p. 13) ressaltam que “estudos que avaliam os efeitos das decisões estratégicas utilizam predominantemente medidas econômico-financeiras do desempenho corporativo”, o que sugere uma forma predominante de mensuração dessa categoria.

Contudo, ao se analisar o conceito de desempenho, percebe-se que sua interpretação e mensuração podem transcender as formas comumente utilizadas em estudos da administração. Exemplo disso é o conceito de desempenho esboçado por Meyer (2003, p. 20):

Podemos tanto definir quanto medir o desempenho de uma organização como lucratividade. Ou podemos tanto definir e medir desempenho de uma organização como valor entregue a seus stakeholders. Alternativamente, podemos definir desempenho como o cumprimento de requisitos no domínio de resultados financeiros, operações, desempenho para o cliente, e aprendizagem e inovação, no caso em que as medidas de desempenho de uma organização correspondem a medidas de avaliação. Ou podemos definir o desempenho de uma organização como o cumprimento de requisitos de diversos grupos de stakeholders e medições de desempenho por meio da avaliação de seus stakeholders do desempenho da organização.

Percebe-se, por meio do conceito de desempenho proposto por Meyer (2003), que esta categoria é abrangente e multifacetada, ou seja, possui vários significados. Porém, mesmo com o enfoque das pesquisas para a mensuração econômico-financeira do desempenho, a literatura sobre desempenho organizacional tem enfatizado duas formas de medidas: as medidas financeiras e não financeiras de desempenho (DRUCKER, 1990; BLENKINSOP; DAVIS, 1991; KAPLAN; NORTON,

1992; LIMA et al., 2009, entre outros). As medidas não financeiras são representadas por métricas diferenciadas de mensurar o desempenho como, por exemplo, clientes e processos. Já as medidas financeiras, por demonstrações financeiras, prospecções, risco e retorno, entre outros.

Um exemplo de trabalho que comparou medidas financeiras e não financeiras é o de Verbeeten e Boons (2009), os quais propuseram investigar por meio de uma *survey* aplicada a empresas holandesas a eficácia do alinhamento do sistema de medição do desempenho em relação às seguintes medidas: “medidas tradicionais de desempenho” (ganhos, retorno, investimento), “medidas de desempenho de lucros econômicos” (valor econômico agregado, valor agregado do acionista) e “medidas de desempenho não-financeiras” (clientes, medidas de processos). Estes autores verificaram que as prioridades estratégicas de uma organização – tais como: orientação ao mercado, inovação, cultura organizacional, entre outros – estão associadas com as medidas de desempenho não financeiras. Todavia, as prioridades estratégicas de uma organização não estão associadas com as medidas de lucros econômicos. Verificou-se nesse estudo que as medidas de lucros econômicos estão relacionadas com a cultura organizacional, tamanho da organização e setor da indústria. Os resultados empíricos desse estudo também indicaram que o alinhamento do sistema de medição de desempenho em relação aos objetivos estratégicos da empresa não necessariamente aumenta o desempenho.

Em relação a outras métricas para medir o desempenho, Kaplan e Norton (1992) propuseram métodos de avaliação de desempenho por meio de quatro perspectivas: financeiras, processos internos e aprendizado e crescimento, e clientes. Esse método foi chamado de *Balanced Scorecard* (BSC), o qual foi criado para fins de monitoramento estratégico, passando a ser utilizado posteriormente como objeto de gestão. Dito de outro modo, seus indicadores passaram a ser utilizados para contribuir nas tomadas de decisões estratégicas e operacionais.

Santos (2008) realizou um estudo que buscou identificar os indicadores de desempenho mais usados na literatura com o intuito de testar a estrutura dimensional subjacente a estes. Para isso foram analisados 177 artigos empíricos do período de 1995 a 2006, além de dados de desempenho de 111 empresas oriundos de uma *survey* realizada com executivos de várias empresas. Esses dados da *survey* foram submetidos a análises estatísticas e revelaram os seguintes resultados: o conceito de desempenho empresarial é multidimensional e apresenta dois fatores de segunda

ordem – (1) o desempenho financeiro e (2) a consciência socioambiental, os quais estão correlacionados com as dimensões “satisfação dos clientes” e “satisfação dos funcionários”. Esses resultados da pesquisa podem ser úteis para aprimorar novas medições de desempenho porque contribuem com métricas de desempenho na área da estratégia empresarial.

Outro trabalho que buscou compreender de forma diferenciada a análise de desempenho foi realizado por Matitz (2010, p. 72), a qual compreende a categoria desempenho “como grau mensurável de progresso necessário para atingir os resultados esperados”. Esta autora propôs um novo modelo multidimensional de análise de desempenho organizacional que foi desenvolvido com base em trabalhos já realizados sobre métricas de desempenho. O mesmo foi elaborado por meio da agregação de atributos, propriedades e dimensões. Este trabalho concluiu que o conceito desempenho apresenta uma estrutura multidimensional homóloga, de natureza polissêmica, polimórfica e polifuncional. Em outras palavras, o desempenho pode apresentar significados diferentes dos que os normalmente obtidos como, por exemplo, os resultados financeiros e não financeiros, o que pode dar mais luz à compreensão do desempenho como um resultado que alavanca melhorias ao invés de proporcionar apenas um resultado final.

Uma proposta diferente sobre análise de desempenho foi feita pelos estudiosos White et al. (2014). Estes autores propuseram um modelo conceitual para ser utilizado como ferramenta gerencial com o objetivo de controlar o desempenho no desenvolvimento de economias criativas. Para isso foram sugeridos oito fatores que permitem o desenvolvimento apropriado de estratégias, táticas, tecnologias e técnicas que são consideradas como métricas de desempenho apropriado. As oito métricas são: diversidade, educação, liderança, infraestrutura, cultura, políticas governamentais, inovação tecnológica, *network* e diversidade. Para estes autores tais métricas de desempenho oferecem a compreensão de uma economia criativa bem como fatores que influenciam no sucesso criativo de uma organização.

Em relação ao conceito de desempenho, Carneiro et al. (2007, p. 116) afirmam que o “desempenho deve ser orientado por objetivos específicos da empresa para suas unidades de negócio, de modo que um conjunto coerente de itens de medição possam ser projetados”. Matitz (2010, p. 73) conceitua desempenho como “grau mensurável de progresso necessário para atingir os resultados esperados”.

Observa-se que para ambos autores não há restrição em avaliar o desempenho de apenas uma métrica, seja por meio de informações financeiras ou não-financeiras.

Mesmo considerando a categoria desempenho sob um enfoque não financeiro, percebe-se que o desempenho é analisado ainda somente como um resultado das organizações, apesar da inquietação sobre as inconsistências dos resultados de desempenho já ter sido discutida há vários anos como, por exemplo, por Cyert e March (1963) e Kimberly e Quinn (1984). Estes autores sugerem que o desempenho tem um papel mais poderoso como variável independente ao explicar o comportamento do que variável dependente em descrever as consequências do comportamento. Há claramente oportunidades de estudo nessa direção, com interesses em uma concepção mais dinâmica de desempenho ao compreendê-lo como recursivo, ou seja, como independente ou *input* (informações absorvidas) e como dependente ou *output* (resultados) das atividades (GUÉRARD et al., 2013). Nesse sentido, esses autores recomendam o estudo do desempenho por meio de uma perspectiva mais dinâmica de *feedback* que incorpore o desempenho tanto como *input* quanto *output* a partir de estudos processuais. O *input* é considerado como “o influenciador” do fenômeno estratégico e organizacional e o *output* como o resultado financeiro e econômico (GUÉRARD et al., 2013), bem como outros resultados pertinentes a exemplo dos não-financeiros.

A análise do desempenho como *input* e *output* pode contribuir para análise recursiva de fenômenos estratégicos, assim como na relação das capacidades dinâmicas e operacionais e é aqui adotado para analisar a coevolução entre capacidades dinâmicas, desempenho e o processo de internacionalização. Assim, desempenho no âmbito deste trabalho é considerado como fonte e resultado das decisões e ações organizacionais. A seção a seguir apresenta como o desempenho tem sido considerado nos estudos de capacidades dinâmicas.

2.2.1 Desempenho em capacidades dinâmicas

A perspectiva das capacidades dinâmicas é promissora na área da gestão estratégica, pois permite compreender como as organizações mantêm vantagem competitiva em ambientes que transitam por rápidas mudanças ambientais (TEECE et al., 1997) ou até mesmo mudanças moderadas (EINSENHARDT; MARTIN, 2000) e como conseguem se adaptar e crescer diante dos desafios. Nesse sentido, a

discussão se as capacidades dinâmicas resultam em um maior desempenho nas organizações vem crescendo ao longo do tempo e tem despertado atenção de estudiosos sobre a natureza desta relação, se é direta ou indireta e como ela ocorre.

Vários autores investigaram a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho, como: Jantunen (2005), Wu (2007); Hung et al. (2010); Chien e Tsai (2014); Prange e Verdier (2011); Protogerou et al. (2011); Wilden et al. (2013); Makkonen et al. (2014); Wilden e Gudergan (2015), entre outros, conforme demonstra o Quadro 7.

QUADRO 7 - CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO

	Autores	Dimensões	Aplicação
1	Jantunen et al. (2005)	Orientação empreendedora; capacidades dinâmicas, desempenho.	Teórico-Empírico
2	Wu (2007)	Recursos empresariais, alta tecnologia; capacidades dinâmicas, desempenho de <i>start-up</i> .	Teórico-Empírico
3	Hung et al. (2010)	Cultura e aprendizagem organizacional; processo organizacional; capacidade dinâmica; desempenho organizacional.	Teórico-Empírico
4	Prange e Verdier (2011)	Capacidades dinâmicas; processo de internacionalização; desempenho	Teórico; conceitual
5	Protogerou et al. (2011)	Capacidades dinâmicas; capacidades operacionais; dinamismo ambiental; desempenho.	Teórico-Empírico
6	Chien e Tsai (2014)	Conhecimento; mecanismos de aprendizagem; capacidades dinâmicas; desempenho.	Teórico-Empírico
7	Giacomini (2013)	Capacidades dinâmicas; capacidades operacionais; dinamismo ambiental; desempenho.	Teórico-Empírico
8	Wilden et al. (2013)	Capacidades dinâmicas, desempenho	Teórico-Empírico
9	Giacomini (2013)	Capacidades dinâmicas; capacidades operacionais; desempenho	Teórico-Empírico
10	Makkonen et al. (2014)	Processos organizacionais (capacidades dinâmicas e mudança organizacional); Resultado e desempenho (desempenho na inovação).	Teórico-Empírico
11	Schilke (2014)	Capacidades dinâmicas; vantagem competitiva (desempenho estratégico e financeiro).	Teórico-Empírico
12	Wilden e Gudergan (2015)	Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (marketing e tecnologia); desempenho organizacional	Teórico-Empírico
13	Pehrsson et al. (2015)	Capacidades dinâmicas; desempenho; mercado estrangeiro.	Teórico-Empírico
14	Wang et al. (2015)	Capacidades dinâmicas; desempenho	Teórico-Empírico
15	Sarkar (2016)	Orientação estratégica; capacidades dinâmicas; desempenho.	Teórico-Empírico
16	Pezeshkan et al. (2016)	Capacidades dinâmicas; desempenho	Teórico-Empírico
17	Fainshmidt et al. (2016)	Capacidades dinâmicas; desempenho	Teórico-Empírico

18	Pinho e Prange (2016)	Redes sociais; capacidades dinâmicas; desempenho internacional.	Teórico-Empírico
19	Wamba et al. (2017)	Capacidades analíticas (primeira e segunda ordem); capacidades dinâmicas (terceira ordem); desempenho organizacional.	Teórico-Empírico
20	Takahashi et al. (2017)	Capacidades dinâmicas; capacidade de <i>marketing</i> ; desempenho.	Teórico-Empírico
21	Bischof-dos-Santos et al. (2017)	<i>Enterprise Architecture</i> , capacidades dinâmicas; reconfiguração, desempenho de IES.	Teórico-Empírico
22	Takahashi et al. (2017)	Capacidades dinâmicas; capacidades operacionais (educacional- <i>marketing</i>); desempenho.	Teórico-Empírico

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O autor Jantunen (2005), por exemplo, investigou as influências da orientação empreendedora e as capacidades de reconfiguração de uma organização no desempenho internacional. Este estudo foi aplicado em 217 empresas de serviços e de manufatura por meio de uma *survey*. Os resultados revelaram a relação entre as categorias mencionadas, bem como evidenciaram que o comportamento empreendedor combinado com as capacidades de reconfiguração gera vantagem competitiva para uma organização.

O autor Wu (2007) realizou um estudo quantitativo em empresas de tecnologia em Taiwan e propôs analisar a relação entre recursos empreendedores e desempenho de *start-ups* em ambientes de rápida mudança ambiental. Esse estudo identificou que as capacidades dinâmicas contribuem com o desempenho das *start-ups*, embora tenha apresentado um papel mediador entre a categoria de recursos empreendedores e desempenho. Um segundo estudo quantitativo realizado em empresas em Taiwan foi realizado por Hung et al. (2010). Estes estudos demonstraram que a cultura organizacional de aprendizagem afeta diretamente o desempenho, embora essa relação seja mediada pelas capacidades dinâmicas. Além disso, este estudo verificou que o alinhamento dos processos é influenciado direta e indiretamente pelas capacidades dinâmicas.

O autor Tsai (2012) propôs um *framework* para verificar o porquê que gerentes de uma mesma rede de restaurantes possuíam desempenhos diferentes. Este estudo quantitativo foi aplicado em 132 restaurantes de Taiwan e identificou que as capacidades dinâmicas aumentam o desempenho dos restaurantes e que tanto os mecanismos de aprendizagem quanto os de conhecimento possuem efeito positivo nas capacidades dinâmicas.

Makkonen et al. (2014) propuseram um *framework* para explicar o comportamento adaptativo de empresas que vivenciaram a crise financeira de 2008. Eles utilizaram a literatura das capacidades dinâmicas, mudanças organizacionais e inovação no contexto de desempenho organizacional. Este estudo abrangeu um estudo de levantamento (*survey*) e um estudo de caso aplicado no setor de alimentos, marítimo e setor de comunicação. Os resultados desse estudo revelaram que a perspectiva das capacidades dinâmicas e inovação permitem às empresas alcançar vantagem competitiva e contribuem com sua evolução. Também constataram que esse relacionamento é indireto, ou seja, depende das capacidades operacionais da organização. Verificou-se que para ter uma melhor evolução organizacional há a necessidade de ter uma renovação sustentável para afetar positivamente o desempenho.

Observa-se que os estudos discutidos acima apresentaram propostas distintas na verificação do relacionamento entre capacidades dinâmicas e desempenho. Os primeiros estudos (como os de JANTUNEN, 2005 e WU, 2007) analisaram a relação empreendedora com o desempenho em empresas do setor de tecnologia e identificaram influências positivas entre capacidades dinâmicas e desempenho. Na sequência, os estudos investigaram as capacidades dinâmicas por meio dos processos de aprendizagem e adaptação e sua relação com o desempenho, validando estas relações.

De acordo com o Quadro 7 a maioria destes artigos analisou a relação das capacidades dinâmicas e desempenho por meio de estudos teórico-empíricos e confirmou que as capacidades dinâmicas exercem papel fundamental para que as organizações alcancem desempenho superior (por exemplo: JANTUNEN et al., 2005; WU, 2007; HUNG et al., 2010; CHIEN; TSAI, 2012; MAKKONEN et al., 2014; PEHRSSON et al., 2015; WANG et al., 2015; SARKAR, 2016; PEZESHKAN et al., 2016; FAINSHIMIDT et al., 2016; PINHO; PRANGE, 2016; WAMBA et al., 2017). Contudo, alguns estudos revelaram que não há uma relação direta entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional (como: PROTOGEROU et al., 2011; GIACOMINI, 2013; WILDEN et al., 2013; WILDEN; GUDERGAN, 2014; SCHILKE, 2014; TAKAHASHI et al., 2017) e, sim, indireta. A mediação de categorias (por exemplo, capacidades operacionais) permitem que as capacidades dinâmicas impactem positivamente no desempenho organizacional.

Contudo, apesar de haver uma boa quantidade de estudos sobre capacidades dinâmicas e desempenho, sua contribuição ainda é incerta (PEZESHKAN et al., 2016). Estes estudiosos verificaram a partir de um estudo empírico aplicado a PMEs exportadoras do setor têxtil que há uma variabilidade de métodos e suporte empírico acerca dessas categorias, as quais dependem do tipo e natureza das capacidades dinâmicas, tipo de métrica de desempenho e da interação com as variáveis contextuais empregadas. Essa pesquisa faz um alerta sobre a falta de uniformidade na validação empírica de estudos de capacidades dinâmicas e desempenho. Dito de outra forma, enquanto houver diferença nas métricas empregadas, análises em diferentes contextos ou setores, haverá resultados discrepantes. Esse problema talvez possa explicar os diferentes resultados encontrados em estudos sobre as capacidades dinâmicas e o desempenho, ou seja, se há uma mediação de outras categorias para se alcançar o desempenho superior ou não (por exemplo, PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN et al., 2013).

Conforme mencionado, o desempenho pode ser considerado diferentemente, de forma recursiva. Guérard et al. (2013) afirmam que não somente a estratégia, mas, também, o desempenho deve ser visto como algo que as pessoas fazem ao invés de algo que as organizações têm. Os autores associaram essa nova concepção de desempenho com a noção de *performativity*, cujo conceito se refere à capacidade de aumentar a eficiência por meio do desenvolvimento do conhecimento, sendo necessário que esse conhecimento seja submetido a uma avaliação.

Dessa maneira, observa-se a relevância de compreender o desempenho por meio de uma concepção mais dinâmica do que aquela representada pelas métricas comumente utilizadas na literatura. Assim, este estudo se propõe a considerar a categoria desempenho sob essa nova perspectiva, ou seja, analisá-lo de uma forma recursiva (*input* e *output*) para compreender como se dá a coevolução entre ele, as capacidades dinâmicas e operacionais e o processo de internacionalização de empresas.

O conceito de desempenho assumido nesse estudo refere-se à categoria de desempenho como o cumprimento de resultados financeiros, operacionais, desempenho para o cliente, aprendizagem e inovação, considerando que as medidas de desempenho de uma organização são necessárias para atingir os resultados esperados (MEYER, 2003; MATITZ, 2009). Considera-se que o desempenho na organização tem impacto nas decisões e ações tanto como *input* quanto como *output*

(GUÉRARD et al., 2013). Estes autores propuseram o termo *input* como “influenciador” do fenômeno estratégico e organizacional e *output* como o resultado financeiro e econômico, ou seja, sua mensuração é representada por meio de resultados financeiros e não financeiros. Assim, por meio dessa concepção de desempenho, é possível compreender como os resultados das decisões estratégicas de uma organização influenciaram seu desempenho financeiro, operacional, aprendizagem e inovação durante sua trajetória e vice-versa.

O desempenho é analisado ao longo do processo de internacionalização de uma empresa até se tornar uma EMN por meio de uma análise recursiva do fenômeno, de modo a verificar sua relação com as capacidades, mudanças e inovações ocorridas ao longo do tempo. Para fins de análise neste trabalho o desempenho é compreendido como antecedente (como afetou as decisões) e como consequente (como foi afetado pelas decisões), financeiro (investimentos, retorno, risco, lucratividade e/ ou prejuízos) e não-financeiro (melhoria nos processos internos; valor entregue a seus stakeholders - inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente); grau de globalização (configuração geográfica - maior integração com o mercado estrangeiro); cooperação (características de cooperação como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários); avaliação dos *stakeholders feedback* positivo de seus *stakeholders*); avaliação se a empresa está apresentando desempenho satisfatório para seus clientes) (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

Para compreender como o processo de internacionalização de uma organização ocorre e como o desempenho é impulsionador de tomadas de decisão estratégicas e oferece oportunidades de envolvimento internacional, discutem-se na próxima seção as principais teorias de internacionalização da literatura, assim como se revela o modelo de processo de internacionalização mais apropriado para a responder o problema de pesquisa.

2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MULTINACIONAIS

Inicialmente, são apresentados os principais conceitos de multinacionais tratados na literatura para, posteriormente, serem discutidos o campo de pesquisa de internacionalização e suas principais teorias, assim como a teoria de

internacionalização mais adequada para aplicação do modelo da pesquisa no presente trabalho.

2.3.1 Conceito de multinacionais

Compreender as fronteiras ou os limites de uma organização, e como ela é influenciada em decorrência de determinadas mudanças são questões explicadas pela internacionalização (BUCKLEY; CASSON, 2009). Estes autores ressaltam que a aplicação da internacionalização ao estudo das multinacionais é apenas uma de suas várias derivações. Porém, investigar esse fenômeno não se restringe apenas em analisar como uma empresa entra em mercados estrangeiros, por outro lado, investigar a trajetória e as decisões tomadas por uma organização pode ser relevante para compreender quais capacidades foram importantes para sua evolução ao longo do tempo.

A nomenclatura de multinacional existe há bastante tempo, mas foi a partir da tese de PhD de Stephen Hymer (1976) que o termo foi amplamente reconhecido, e deu origem a teoria da Empresa Multinacional – EMN, em inglês “Multinational Enterprise – MNE” (PITELIS; TEECE, 2010). Desde então o estudo sobre multinacionais tem sido discutido na literatura por meio da compreensão de quatro perspectivas: econômica, teoria organizacional, histórica e política (KOGUT; ZANDER, 1993). Contudo, foi em 1980 que foi dada mais atenção às EMNs como uma rede diferenciada de subsidiárias e unidades organizacionais (RUGMAN et al, 2011). O conceito de subsidiária é definido como a “totalidade de exploração de EMNs de um país ou de uma única organização, como, por exemplo, a fabricação ou operação de vendas” (BIRKINSHAW; HOOD, p. 773, 1998).

Existem diversos conceitos sobre EMNs que exprimem certas peculiaridades. Bueno (2010) cita as EMNs como um conjunto descentralizado de ativos e incumbências que trazem respostas em relação às divergências de ambientes. Esta autora acrescenta ao conceito a preocupação com as diferenças de ambiente onde as EMNs estão situadas, e suas implicações. Outro exemplo é trazido por Teece (2014) que compreende uma multinacional como uma empresa que define estratégias internacionais e gerencia suas operações para o desenvolvimento e utilização de ativos em mais de um país. A Fundação Dom Cabral (FDC) apresenta no Ranking das Multinacionais (2015) o conceito de EMNs brasileiras como “empresas de capital e

controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços ou que possuam centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior” (RANKING FDC, 2015, p. 22). Cabe ressaltar que o relatório da FDC afirma que “empresas em estágios iniciais de internacionalização, que tem a função de apenas exportar ou atuar no exterior somente por meio de representantes comerciais não fazem parte do conceito de EMNs” (RANKING FDC, 2015, p. 22).

Apesar da grande diversidade de conceitos de EMNs, optou-se nesse estudo pelo conceito apresentado por Jones (2005), por se tratar de um renomado estudioso no campo de multinacionais e por ter significativa representatividade na literatura nacional e internacional sobre o tema. Este autor define EMNs como uma empresa que controla operações ou ativos de geração de renda em mais de um país, considerando que uma empresa que possua como único envolvimento internacional a exportação de bens ou serviços não é considerada uma EMN (JONES, 2005).

Além dos conceitos de EMNs oferecidos nesse trabalho, compreende-se EMNs como a capacidade de construir organizações efetivas (JONES, 2005), e de explorar suas capacidades em outros mercados. Ressalta-se que a entrada em mercados estrangeiros pode remeter a determinados desafios como, por exemplo, conciliar sua distância geográfica, diferenças políticas, legais, fiscais e tributárias, culturais, econômicas, entre outras.

No sentido de enfrentar esses desafios oriundos da expansão de mercado, as organizações têm se preocupado cada vez mais com a elaboração de suas estratégias, pelo uso eficiente de seus recursos e capacidades, e pelo desenvolvimento e continuidade dos seus relacionamentos com seus *stakeholders*. Embora esse movimento de expansão não seja recente, sua discussão iniciou-se nas últimas décadas em detrimento da globalização, ou seja, é um fenômeno que tem sido observado a partir do século XIX. Exemplo disso é o trabalho de Jones (2005), o qual examina determinados fatores estratégicos de EMNs em países em desenvolvimento. Jones (2010) descreveu as estratégias utilizadas pelas EMNs em países em desenvolvimento em três diferentes eras da história moderna da globalização (a partir da metade do século XIX até os dias atuais), conforme mostra o quadro 8.

QUADRO 8 - ESTRATÉGIAS DAS EMNS EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO EM TRÊS ERAS DA GLOBALIZAÇÃO

Oportunidade/Risco	Primeira Economia Global 1850-1929	De-Globalização 1929-1978	Segunda Economia Global 1978 – até os dias atuais
Política Econômica	Receptividade; direito internacional; e apoio do imperialismo a empresas ocidentais	Expropriação; Substituição da importação; Controles de câmbio	Liberalização; mas soberano e governos assertivos
Mercados e Recursos	Baixa renda; diferenças culturais; vasto recursos naturais	Convergência limitada; propriedade estrangeira restrita	Globalização; tribalização; baixo custo no trabalho
Competição	Embrionário	Empresas estatais; empresas privadas controladas	Setor privado crescente
Estratégias	Optar pelas elites locais como parceiros; busca de apoio no país de origem; superar desafios logísticos	Alienação; investimento no Oeste; negociações forçadas; fusões; e participações locais	Acesso a mão-de-obra de baixo custo; adaptação a mercados locais e política

Fonte: Jones (2010, p. 3).

Na primeira fase da globalização a competição era considerada como algo embrionário, considerando que na metade do século XIX não havia tantas empresas como hoje, ou seja, as empresas estavam aprendendo a entender como poderiam desenvolver suas estratégias. Ainda nessa fase as empresas estavam começando a lidar com as diferenças culturais e a superar desafios logísticos e políticos. Na segunda fase (de 1929-1978), as empresas iniciaram determinadas atividades como as de importação, mas havia ainda barreiras em relação a propriedade estrangeira. Algumas estratégias chamaram atenção nessa época, como, por exemplo, a ocorrência de fusões entre organizações, e participações locais como forma de dar mais visibilidade aos negócios. A última fase, com início em 1978 e ocorrência até os dias atuais, é representada de maneira mais expressiva por acontecimentos globais. Nessa fase recente, principalmente a partir da década de 1990, a integração global ganhou mais força em detrimento da globalização e, assim, observou-se uma melhor adaptação das empresas em relação a sua atuação em mercados estrangeiros, o qual proporcionou expansão e crescimento a muitas empresas. Esse movimento é explicado pelo conceito de internacionalização o qual será discutido na próxima seção.

2.3.2 Internacionalização

O campo de pesquisa em internacionalização foi inicialmente explorado por Sune Carlson em 1966. O autor argumenta que as organizações que buscavam se internacionalizar carecem de conhecimento para dar continuidade aos seus negócios. A preocupação central de Carlson foi direcionada para a questão de como firmas podem gerenciar na incerteza devido à falta de conhecimento.

Segundo a literatura, existem vários motivos para uma organização entrar em mercados estrangeiros e se tornar uma EMN, sendo o primeiro deles a busca de novos ambientes de negócios (MARIOTTO, 2007). O segundo motivo é a expansão internacional e a busca de recursos no mercado estrangeiro. Outra razão é a busca de conhecimento especializado. A importância do contexto internacional justifica-se porque muitas vezes é o meio pelo qual a empresa adquire e desenvolve a tecnologia utilizada. A busca de mercados estrangeiros pode ser necessária para que as organizações ampliem suas oportunidades, aumentem seus retornos financeiros, incrementem a competitividade, aproveitem redes internacionais, adquiram conhecimento e sobrevivam (TEECE; AUGIER, 2009; GONZALEZ; CUNHA, 2010).

Em relação aos conceitos de internacionalização discutidos na literatura, Galina e Moura (2010, p. 243), defendem a internacionalização como “processo do aumento do envolvimento de uma empresa e operações entre fronteiras internacionais”. Wach (2014) acrescenta que a internacionalização por si só é associada a processos, e pode possuir diferentes faces, dimensões, horizontes, perspectivas e níveis. Para este autor, muitos estudiosos distinguem estes processos em três níveis (como, por exemplo Wach, 2014b), como macro (economia), meso (indústria) e micro (setor).

Além dos conceitos de internacionalização discutidos na literatura, diversas abordagens teóricas têm buscado explicar porque uma empresa internacionaliza suas atividades. Seis teorias de internacionalização são mais amplamente aceitas na literatura, tais como, Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Perspectiva de *Networks* e Empreendedorismo Internacional; todas essas correntes buscam ao mesmo tempo responder as mesmas perguntas: por quê, o quê, quando, onde, e como as empresas internacionalizam (DIB; CARNEIRO, 2006). O quadro 9 ilustra de forma sintetizada a ideia central das três primeiras teorias.

QUADRO 9 - TEORIAS ECONÔMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Teoria	Breve Resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no artigo seminal de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (Williamson, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios <i>versus</i> custos (Teece, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (EMNs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). EMNs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.

Fonte: Dib e Carneiro (2006, p. 3).

Existem algumas limitações das três teorias econômicas de internacionalização. A primeira, Teoria do Poder de Mercado, é criticada em relação a suas premissas muito objetivas sem considerar fatores de riscos, incertezas, e ao uso do capital. A segunda, Teoria da Internalização, foi útil para explicar a transformação doméstica de empresas em EMNs no contexto entre 1960 e 1970, quando a maior parte das estruturas das EMNs era hierárquica e centralizada (RUGMAN; VERBEKE, 2001), diferente de estruturas atuais, o que inviabilizaria a aplicação dessa teoria atualmente. A terceira, Paradigma Eclético, foi útil na década seguinte à teoria da internacionalização. Essa teoria foi responsável por observações empíricas da evolução das funções das subsidiárias, que permitiu classificações

importantes de tais papéis, porém não se preocupou em desenvolver um conceito integrado para a criação e difusão dos processos em EMNs (RUGMAN; VERBEKE, 2001, p. 239).

As teorias econômicas de internacionalização se assemelham com as estratégias das EMNs na era da globalização proposto por Jones (2010) nas seguintes questões: estratégias de participação no mercado doméstico; fusões; propriedade particular. Cada uma das fases das teorias econômicas teve relevância em explicar de forma inicial o processo de internacionalização em uma época em que a preocupação com a eficiência e otimização de recursos era uma das preocupações centrais. Ao longo do tempo, vários conhecimentos foram adquiridos em detrimento de aquisições e expansão o qual geraram preocupações além dos fatores econômicos, sugerindo uma preocupação ligada aos fatores comportamentais da internacionalização, representada na sequência pelas seguintes teorias: Teoria de Networks, Teoria de Empreendedorismo Internacional, e Modelo de Uppsala. O quadro 10 sintetiza a noção central de cada uma delas.

QUADRO 10 - TEORIAS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Teoria	Breve Resumo
Modelo de Uppsala	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, por meio de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (Johanson e Wiedersheim Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (por ex.: Bilkey e Tesar, 1977; Wiedersheim Paul et al., 1978; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (Johanson e Mattson, 1986; Forsgren, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (cf. Johanson e Vahlne, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quanto o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (Welch e Welch, 1996, p.14).
Empreendedorismo Internacional	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (cf. Coviello e Munro, 1995; McDougall & Oviatt, 1997; Andersson, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou <i>start-ups</i> através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações

que os levam às operações internacionais (Zahra <i>et al.</i> , 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (Birkinshaw, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.
--

Fonte: Dib e Carneiro (2006, p. 4).

O primeiro “Modelo de Uppsala” foi desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977. Estes autores procuram explicar o processo de internacionalização por meio do modelo de “estágios”, que demonstra o quanto uma organização se compromete gradualmente com seus investimentos, integração e uso de conhecimento acerca de mercados estrangeiros e suas operações, assim como o aumento incremental de comprometimento nesses mercados. O Modelo de Uppsala é sustentado por pressupostos de aquisição do conhecimento e de comprometimento com o mercado; dessa maneira, procura compreender como as organizações aprendem e como a sua aprendizagem afeta no comportamento do investimento (FORSGREN, 2002).

A “Teoria de *Networks*” foi desenvolvida por Johanson e Mattson (1986) e Forsgren (1989), que defende quais mercados podem ser percebidos como uma rede de empresas. Essa teoria tem como limitação a noção de que nem toda entrada de uma empresa em mercados estrangeiros resulta na iniciativa de interações, considerando que as chances de interações são maiores para um mercado interno (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Na perspectiva de *networks* qualquer empreendimento poderia ser internacionalizado desde que alinhado com os interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 6). Estes autores reforçam que por outro lado, a perspectiva de Empreendedorismo Internacional para explicar a expansão internacional, desenvolvida por Mc-Dougall (1989), não demonstrou se preocupar com quaisquer restrições ao que poderia ser internacionalizado de fato.

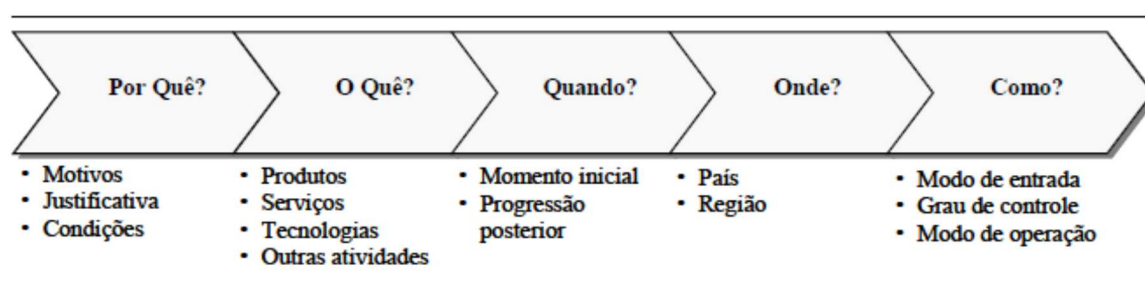
Na próxima seção são discutidas as questões que envolvem o processo de internacionalização nas teorias discutidas acima.

2.3.2.1 Processo de internacionalização

A identificação dos motivos para que uma organização internacionalize suas atividades compreende apenas algumas questões básicas sobre o processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2006 apud WELCH; LUOSTARINEN, 1988, CHETTY, 1999). Estes autores propuseram um método para investigar as operações

no exterior, por meio de questões: “como”, “onde”, e “o quê”. O “como” se refere ao modo de entrada de uma organização no exterior; o “onde” se refere aos mercados atendidos; “o quê” se refere a estrutura organizacional, financeira e pessoal. Em adição, Dig e Carneiro (2006) propõem que as principais dúvidas acerca do processo de internacionalização de empresas sejam sintetizadas nas seguintes questões: por quê, o quê, quando, onde, e como as empresas se internacionalizam, conforme a figura 2.

FIGURA 2 - QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Fonte: Dig e Carneiro (2006, p. 4).

Estas questões são uma representação didática do processo de internacionalização e úteis para responder as seis teorias de internacionalização, cuja demonstração foi realizada por Dig e Carneiro (2006, p. 10), conforme o Quadro 11.

QUADRO 11 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS/QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Teorias	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de concentração de mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos e riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços, ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas.	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação, etc), de acordo com os custos de transação

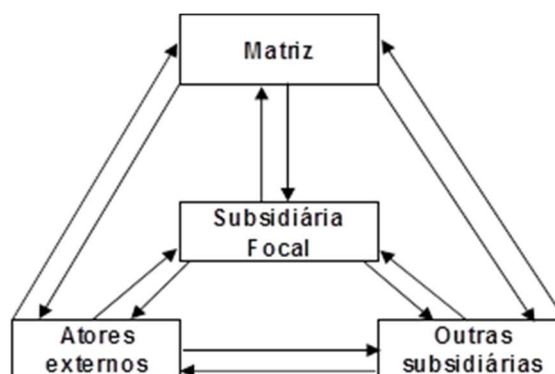
					de mercado externo.
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos, e capacitações estratégicas.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades.	Segue a linha da internalização.	Onde houver vantagens de “localização”, por exemplo, incentivos, alta demanda.	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação de vantagens de propriedade, de localização, ou internalização.
Modelo de estágios Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades.	Momento inicial: saturação do mercado doméstico, expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento, e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação, depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede, ou desenvolver novos relacionamentos.	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede.	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver a necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internalização da própria empresa e sua rede.
Empreendedorismo internacional	Procura de novos mercados, atendimento a solicitações espontâneas, reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos, onde houver demanda potencial, onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento, consolidações seriam feitas via fusões e aquisições, busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: Dig e Carneiro (2006, p. 10).

Dig e Carneiro (2006) afirmam que essas seis teorias apresentadas são complementares, pois mesmo com diferentes aspectos podem contribuir com o entendimento sobre o processo de internacionalização.

Além dessas teorias, Araujo e Rezende (2003) comparam o processo de internacionalização a um processo multidimensional, composto por processos sobrepostos em suas lógicas espaciais e temporais, cuja relação pode não estar associada com o gradualismo e a descontinuidade nos processos de internacionalização em EMNs, ou seja, uma empresa multinacional tende a seguir uma orientação processual com foco na internacionalização, mas por meio de uma rede de relacionamentos sua interação pode ser afetada e alterada, necessitando ser adaptada para estruturas mais dinâmicas. Nesse estudo, os autores propõem um modelo que compreende o processo de internacionalização como uma sequência de trajetória de caminho (no original *path dependence*), que pode ser analisada por meio do espaço e tempo. A trajetória espacial refere-se ao caminho que uma subsidiária é influenciada e afetada pelas características territoriais da qual opera, e o tempo apresenta uma ideia de que as redes de relacionamentos estão articuladas em diferentes contextos temporais, e que a mudança dessas relações pode reafirmar uma trajetória existente ou direcioná-los para novas. Esta estrutura é conduzida por meio de três diferentes mecanismos relacionais, conforme a Figura 3.

FIGURA 3 - PATHS DE TEMPO E ESPAÇO: TIPOS DE RELACIONAMENTO QUE AFETAM O RELACIONAMENTO DE UMA SUBSIDIÁRIA.



Fonte: Araujo e Rezende (2003, p.729).

A Figura 3 representa a subsidiária focal como uma rede de relacionamentos que varia no escopo geográfico, considerando que a evolução de uma subsidiária localizada em determinado país é potencialmente afetada pela combinação de seus relacionamentos, com atores externos e internos, estando alguns imersos no mesmo contexto geográfico e outros operando em outros contextos (ARAUJO; REZENDE, 2003).

Observa-se que o processo de internacionalização é complexo e multidimensional, o qual requer conhecimento de quais categorias e atores estão envolvidos. Porém, é importante distinguir “processo de internacionalização” de “capacidade de internacionalização” o qual se assume esta diferença. Para Valhne e Johanson (2013, p. 192) a “internacionalização é um aspecto de desenvolvimento de oportunidades que emergem de uma interação contínua de um ou mais relacionamentos”. Estes autores defendem que o processo de internacionalização consiste de dois processos entrelaçados (principalmente a aprendizagem experimental) e a construção do comprometimento, os quais ocorrem em ambas relações diádicas.

A capacidade de internacionalização envolve a capacidade que uma organização pode empregar e efetivamente utilizar para conquistar novos mercados internacionais como, por exemplo, por meio de recursos físicos, conhecimento, *network*, e alocação de recursos (LEBEAU, 2012, p. 12). A capacidade de internacionalização de uma organização consiste em seu potencial de compreender os mercados internacionais, ou seja, depois de uma análise do ambiente externo, e adaptar-se a eles em vários níveis, como recursos humanos, projeto, produtividade, comunicação e gestão (GOHR; MAGGIONI, 2011, p. 7). Esses são os conceitos assumidos nesse estudo de capacidade e processo de internacionalização. A capacidade é uma propriedade potencial da organização, a qual ganha concretude por meio do processo envolvido, ou seja, o processo de internacionalização que ocorreu ou está ocorrendo na organização. Assume-se aqui que, portanto, que capacidade e processo são definições distintas e atributos distintos da organização, estando relacionados ao longo da sua trajetória, dependendo da forma com que ela se torna uma multinacional. Ou seja, uma organização desenvolve a capacidade de internacionalização em determinado grau, o que norteia a forma com que ocorre o processo de internacionalização, sendo esta uma condição idiossincrática de cada organização.

Por meio da análise das teorias dos processos de internacionalização existentes na literatura, verificou-se que a teoria que mais tem potencial para alcançar o objetivo desse estudo é o modelo de Uppsala. Esse modelo se justifica por tratar o fenômeno da internacionalização como algo dinâmico, processual, comportamental e evolutivo, distinguindo-se das outras teorias discutidas, as quais possuem limitações nesses aspectos.

Para fins de análise, o processo de internacionalização foi identificado por meio da compreensão de como os gestores: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização; planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; adquiriram uma rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAÚJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; VARSSON, 2014).

Na sequência são discutidos os modelos de internacionalização de Uppsala existentes na literatura, e a justificativa do modelo adotado para a pesquisa.

2.3.2.2 Modelos de uppsala

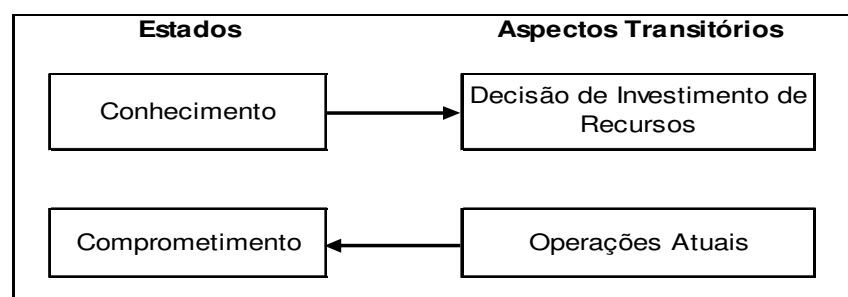
Existem cinco modelos de internacionalização de Uppsala na literatura. Os três primeiros foram desenvolvidos pelos estudiosos Johanson e Vahlne, sendo o primeiro publicado em 1977, o segundo em 2009, e o terceiro em 2013. A quarta atualização foi desenvolvida por Vahlne e Ivarsson em 2014, e a última atualização foi desenvolvida por Vahlne e Jonsson em 2017.

O modelo inicial de Uppsala se preocupou em explicar as características dos processos pelos quais as empresas se internacionalizavam (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009). Este modelo é norteado por quatro conceitos centrais: conhecimento de mercado, comprometimento de mercado, comprometimento nas decisões, e atividades correntes. A primeira premissa do modelo de Uppsala é que a falta de conhecimento sobre o mercado internacional é o maior obstáculo para operações internacionais, porém tal conhecimento pode ser adquirido (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 23). A segunda é que as decisões e as preocupações na implementação de investimentos estrangeiros são realizadas de forma incremental devido à incerteza do mercado. A terceira é que o conhecimento é altamente dependente dos indivíduos, o que dificulta a transferência de um indivíduo para o outro, bem como para outros

contextos. O modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977) é baseado nos estudos de Penrose (1958) que defendem que o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o fator mais relevante em processos de internacionalização. Observa-se também que é um modelo ancorado na teoria de aprendizagem (destaca o conhecimento como elemento essencial), enfatiza os processos (mudanças incrementais), e com ênfase em aspectos sociais da organização (tacitude do conhecimento que não é transferido e sim compartilhado entre os membros da organização).

Johanson e Vahlne (1977, p. 26) consideram o comprometimento e o conhecimento como “aspectos de estado de internacionalização”, ou seja, estes dois aspectos interagem com os “aspectos transitórios” que são as decisões de investimento e as operações correntes. Os aspectos de comprometimento e conhecimento enquanto ‘estado’ apresentam relação com o conceito de capacidade de internacionalização apresentado, pois podem ser anteriores ao processo, representando uma configuração que leva à aspectos transitórios. Rezende (2002, p. 41) descreve a interação entre os estados e aspectos transitórios do modelo como algo dinâmico e descreve a existência das seguintes relações: a) Quanto mais uma empresa investe em um determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre este mercado; b) Quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre este mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; c) Quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos serão realizados, e assim sucessivamente. Estes autores reforçam que os aspectos transitórios possuem um duplo papel no processo de internacionalização da empresa, conforme mostra a Figura 4.

FIGURA 4 - MODELO DE UPPSALA (PRIMEIRA VERSÃO)



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

Poucos estudos foram conduzidos para verificar a validade teórica deste primeiro modelo, como, por exemplo, Anderson (1993); Barkema *et al* (1996); Erikson, Johanson *et al* (1998); Pedersen e Petersen (1997,1998); Rezende (2002). Um dos estudiosos que aplicou o Modelo Uppsala empiricamente foi Rezende (2002). Este autor defendeu que os processos de internacionalização podem também resultar em dois outros tipos de relacionamento que não são originalmente contemplados pelo modelo de Uppsala: (1) o relacionamento entre subsidiárias, (2) e relacionamentos entre as diversas unidades da multinacional e atores externos, tais como, fornecedores e compradores, localizados em diversos países. Neste caso, estes relacionamentos já pressupõem que a organização já é uma EMN.

Em relação ao primeiro tipo de relacionamento, entre subsidiárias, Rezende (2002) argumentou que os processos de internacionalização podem ser vistos como uma maneira de gerenciar estes relacionamentos. Nesse sentido, uma subsidiária pode expandir o seu papel tradicional na multinacional a que pertence, afetando assim o desenvolvimento de outras subsidiárias. Em relação ao segundo tipo de relacionamento, entre as diversas unidades da multinacional e atores externos, o autor defende que os processos de internacionalização podem também ser resultados de relacionamentos interorganizacionais, tais como, fornecedores e compradores. Por meio desses relacionamentos a empresa tem o potencial de adquirir mais recursos do que os já controlados por ela. Assim, o conceito de comprometimento sugerido originalmente pelo modelo de Uppsala é estendido para abranger não somente recursos internos, mas também recursos e capacidades externas, ou seja, de fornecedores e compradores.

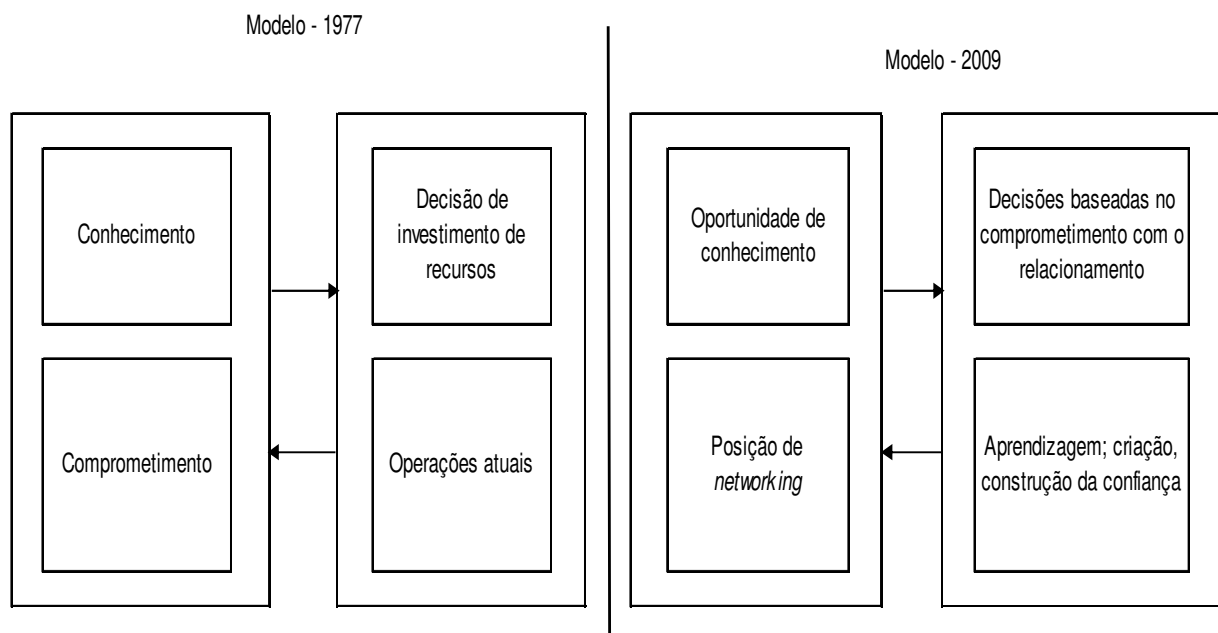
O modelo de Uppsala de 1977 recebeu algumas críticas, como de Forsgren (2002), o qual afirmou que a aplicação do Modelo de Uppsala é limitado em certos aspectos e deixa de fora outros, o que provoca implicações para o potencial do modelo em explicar e prever o comportamento acurado da internacionalização.

Deste primeiro modelo, algumas contribuições são relevantes para este estudo, como o conhecimento enquanto representação de um 'estado' da organização, ou capacidade, a respeito da internacionalização. Para Johanson e Vahlne (1977) o conhecimento pode ser ensinado, pode ser compartilhado por meio da experiência, e pode ser aprendido por meio de experiências pessoais. Os aspectos transitórios da internacionalização estão implícitos nos outros modelos e representam o processo em si. É possível verificar neste modelo uma relação com o conceito de

capacidades dinâmicas, advinda da base de ambos na teoria baseada em recursos. A decisão de investimentos de recursos para internacionalizar está relacionada às dimensões de *sense* e *seize*, e as operações atuais, à dimensão de exploração e reconfiguração dos recursos. No entanto, isso não significa dizer que os conceitos são iguais ou equivalentes, pois diversas decisões e reconfigurações compõem as capacidades dinâmicas de uma organização, e não somente a de internacionalização. No máximo, a depender da trajetória da organização, a capacidade de internacionalização, materializada no processo de internacionalização, representará a própria capacidade dinâmica da organização, uma questão a ser verificada empiricamente.

A versão inicial do modelo de Uppsala foi revisada em 2009 por seus proponentes à luz das mudanças nas práticas dos negócios e dos avanços teóricos ocorridos desde 1977 (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo é essencialmente o mesmo, porém reconhece que novos conhecimentos são desenvolvidos por meio de relacionamentos, conforme demonstra a Figura 5.

FIGURA 5 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 1977 E 2009



Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

A primeira mudança sutil realizada no modelo de 2009 foi o acréscimo de “oportunidade” ao conhecimento. Johanson e Vahlne (2009) explicam que a

oportunidade é o elemento mais importante que conduz ao processo de conhecimento. Neste caso, conhecimento e oportunidade de conhecimento vão compondo a capacidade de internacionalização e acompanham o processo de internacionalização das organizações. A segunda mudança foi o acréscimo de *networking* ao elemento “comprometimento”. Os autores assumem nesse modelo que o processo de internacionalização é um *networking*, ou seja, quando se trata de *networking* existe o envolvimento de conhecimento, confiança e comprometimento que promovem à internacionalização. A formação de uma rede de relacionamentos antecede e acompanha o processo de internacionalização, estando relacionada tanto à capacidade quanto ao processo, podendo ser vista como uma capacidade operacional, conforme descrito anteriormente. A terceira mudança foi a substituição de “operações atuais” pelo elemento “aprendizagem, criação, e construção da confiança”. Os autores explicam que realizaram essa substituição para deixar os resultados das operações mais explícitos, ou seja, a construção da confiança depende da existência do conhecimento, confiança, e comprometimento, as quais são reveladas por meio das oportunidades. Aqui verifica-se uma relação entre esta etapa do processo de internacionalização e o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pois ambos os conceitos admitem que são norteados por processos de aprendizagem. A quarta mudança foi a substituição do elemento “decisão de investimentos de recursos” para “decisões baseadas no comprometimento com o relacionamento”. Johanson e Vahlne (2009) adicionaram o “relacionamento” para clarificar que o comprometimento faz parte dos relacionamentos de *networking*. Nesse quadrante, os autores explicam que as mudanças se referem ao modo de entrada em países estrangeiros, em relação ao tipo de investimento realizado, as mudanças organizacionais, e o nível de dependência, ou seja, essas mudanças podem melhorar ou enfraquecer os relacionamentos.

Portanto, ao relacionar capacidades dinâmicas e processo de internacionalização, fica explícita a relevância que os relacionamentos possuem para ambos os conceitos, sendo um fator essencial no processo de internacionalização, e uma capacidade operacional relevante para a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho. Em suma, incorpora-se aqui, deste modelo, as contribuições referentes à oportunidade de conhecimento, o *networking* ou capacidade de relacionamento, e as decisões oriundas destes conhecimentos e relacionamentos, correspondentes às dimensões de *sense* e *seize* das capacidades dinâmicas. Embora a categoria de

aprendizagem presente no modelo não seja tema deste trabalho, reconhece-se que ela subjaz todo o processo de internacionalização, uma vez que este modelo é decorrente da teoria de aprendizagem.

Quatro anos mais tarde, Vahlne e Johanson (2013) oferecem uma evolução do modelo para as Empresas de Negócios Multinacionais (MBE em inglês) como alternativa ao paradigma aplicado aos estudos de EMNs. Segundo os autores, a nomenclatura MBE objetiva mudar o foco na estrutura de produção para processos que envolvam relacionamentos nos negócios e empreendedorismo. O modelo de 2013 é baseado nos modelos anteriores de Uppsala, porém enfatiza nas capacidades dinâmicas, no empreendedorismo e na gestão de ambientes incertos. Neste modelo, a relação com as capacidades dinâmicas passa a ser explícita.

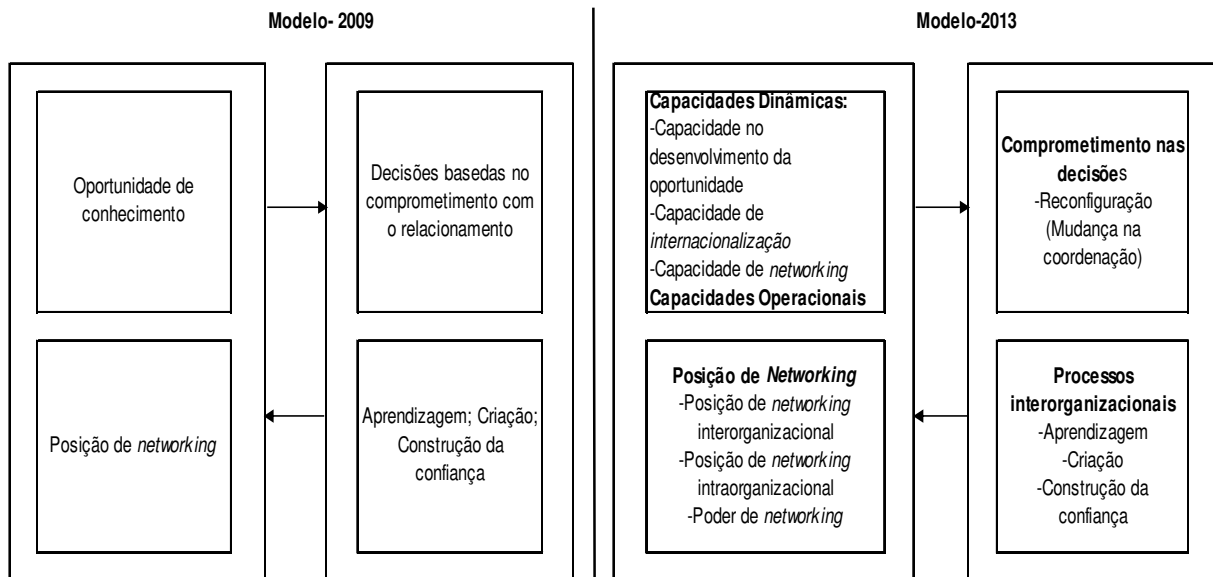
Especialmente na última obra, Vahlne e Johanson (2013) refutam o Paradigma Eclético, o qual é considerado estático e não permite avaliar as mudanças que ocorrem nas organizações, pois a análise do custo de transação é o único critério de avaliação, ou seja, considera-se apenas resultados econômicos sem se preocupar com aspectos que envolvem a estratégia organizacional. Além disso, o paradigma eclético é norteado por interesses macroeconômicos, cuja preocupação se concentra no entendimento de várias empresas, ou seja, seus estudos não têm interesse em organizações individuais.

Além de criticar o Paradigma Eclético, Vahlne e Johanson (2013) apresentam uma nova versão para o modelo de Uppsala argumentando que a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria evolutiva podem explicar como as empresas desenvolvem sua força competitiva, e como uma MBE individual evolui ao longo do tempo. A evolução de uma empresa individual ao longo do tempo pode estar associada ao “fato de que sua interação com o mercado ocorre por meio dos relacionamentos, os quais envolvem a aprendizagem, a criação e à internacionalização, que por sua vez melhoram as capacidades dinâmicas” (VAHLNE; JOHANSON, 2013, p. 194). Dessa maneira, a identificação e o desenvolvimento dos relacionamentos por meio do mercado podem permitir a uma organização estabelecer mais compromissos e ganhar mais visibilidade no mercado, assim como criar e reconfigurar novas capacidades dinâmicas.

Observa-se que o modelo de Uppsala de 2013, diferente do modelo de 2009, procura explicar como a organização evolui ao longo do tempo e enfrenta as mudanças de mercado, o que remete a dinamicidade oferecida nessa proposta. Para

um melhor entendimento dessas diferenças, a seguir tem-se a comparação do modelo de Uppsala de 2009 e de 2013, conforme a Figura 6.

FIGURA 6 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 2009 E 2013



Fonte: Johanson e Vahlne (2013, p. 200).

A primeira mudança do modelo foi a substituição de “oportunidade de conhecimento” para “capacidades dinâmicas e capacidades operacionais”. Essa mudança se justifica porque o conceito de capacidades dinâmicas representa a habilidade de criar e aprender, que são importantes para sustentar o desenvolvimento de multinacionais (VAHLNE; JOHANSSON, 2013), ou seja, é um conceito pertinente para o estudo da evolução de uma organização.

Para Vahlne e Johansson (2013), as capacidades dinâmicas são compreendidas por meio de três dimensões, as quais são relevantes para o desenvolvimento internacional de uma organização. As dimensões defendidas por estes autores são:

1. A primeira dimensão é a “capacidade no desenvolvimento da oportunidade” a qual é crítica no desenvolvimento do processo, e inclui a capacidade de identificar oportunidades.
2. A segunda dimensão é a “capacidade de internacionalização”, a qual é central no desenvolvimento de uma organização multinacional (ERICKSSON *et al*, 1997 apud VAHLNE; JOHANSON, 2013),

compreendendo a capacidade de se desenvolver em diferentes mercados e localizações sob diversas circunstâncias.

3. A terceira dimensão é a “capacidade de *networking*” que envolve a habilidade de construir, sustentar e coordenar relacionamentos em um contexto de relacionamento (RITTER, 1999 apud VAHLNE; JOHANSON, 2013). Também pode ser chamada de capacidade relacional.

As dimensões de capacidades dinâmicas, defendidas por Vahlne e Johansson (2013), justificam-se por estarem relacionadas com as primeiras capacidades que uma organização precisa possuir para entrar em mercados estrangeiros. A primeira capacidade se refere a capacidade no desenvolvimento da oportunidade, ou seja, descobrir oportunidades requer tanto acesso a informação quanto a habilidade de reconhecê-los (TEECE, 2009). A segunda capacidade se refere a capacidade de internacionalização de uma organização, ou seja, é uma capacidade voltada para o alcance de novos mercados por meio do emprego de seus recursos, conhecimento, relacionamento, entre outros (LEBEAU, 2012). A terceira dimensão se refere a capacidade de *network*, ou seja, é capacidade que proporciona a uma organização manter e criar novos relacionamentos, dos quais podem trazer oportunidades e conhecimento para a organização.

Além das capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais fazem parte do primeiro quadrante. Vahlne e Johanson (2013) argumentam que as capacidades dinâmicas são responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades operacionais ao longo do tempo por meio da aprendizagem e inovação. Neste quadrante, é possível inferir que a dimensão de conhecimento ou oportunidade de conhecimento, mencionadas no modelo anterior, está inclusa nas capacidades dinâmicas deste modelo. Esta substituição de termos, portanto, não implica em uma mera troca terminológica, mas em uma evolução das ideias que representam como a empresa internacionaliza suas atividades. Dependendo do estágio da trajetória da organização, o conhecimento e as oportunidades de conhecimento sobre internacionalização estão mais presentes do que as capacidades dinâmicas em si, que podem ser apenas latentes ou insipientes ainda. Assim, não necessariamente a capacidade de internacionalização é uma capacidade dinâmica nos estágios iniciais, mas pode ser um potencial de internacionalizar, ou mesmo apenas uma capacidade operacional. Assumir a capacidade de internacionalização como capacidade dinâmica implica

assumir que a organização se renova estrategicamente por meio deste processo, o que pode ser a realidade atual de EMN ou não, ou mesmo pode ter sido e não ser mais.

A segunda mudança do modelo foi o acréscimo de três especificações ao elemento “posição de network”. Vahlne e Johanson (2013) defendem que a posição de *network* de um indivíduo pode contribuir com o surgimento de novos relacionamentos. Esses autores defendem que a posição de *network* interorganizacional e intraorganizacional, assim como o poder estabelecido dentro de uma *network*, possui impacto nas mudanças, ou seja, a criação e a manutenção de relacionamentos no ambiente interno e externo de uma organização dependem de determinados fatores, como, por exemplo, sua rede de relacionamentos nesses ambientes. Esses fatores podem contribuir para o aumento do conhecimento e oportunidades, assim como podem influenciar nas tomadas de decisão dos gestores e dos seus *stakeholders*. Contudo, o quão a posição de relacionamentos de fato impacta no processo de internacionalização é uma realidade da organização que precisa ser analisada empiricamente. A posição de *networking* engloba o grau de internacionalização, confiança e compromisso entre os envolvidos, diferente da capacidade de *networking* que compreende a capacidade de construção, sustentação, e coordenação de atividades em uma rede de relacionamentos, envolvendo os ambientes internos e externos (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Esses autores afirmam que a capacidade de *networking* pode ser chamada de capacidade relacional. Observa-se que os relacionamentos ganham ênfase nos modelos de Uppsala, sendo relevante para o processo de internacionalização no âmbito teórico, e por isso será analisada na trajetória das empresas neste trabalho.

A terceira mudança do modelo foi o acréscimo do elemento “interorganizacional” ao elemento “aprendizagem, criação, e construção da confiança”. Vahlne e Johanson (2013) explicam que existe a “interação dos processos interorganizacionais que envolvem aprendizagem, criação e construção da confiança”. Isto significa que quando indivíduos compartilham de sua aprendizagem, ocorre compartilhamento de conhecimento entre os membros das organizações. A alteração dos elementos nesse modelo permite mais amplitude a essas dimensões a partir do processo interorganizacional, pois fica evidente que a aprendizagem, a criação e construção de confiança não faz parte apenas do ambiente interno organizacional, mas de um relacionamento interorganizacional. Estes aspectos são

relevantes principalmente em estudos que investigam fenômenos organizacionais de EMNs ancorados na relação entre matriz e subsidiárias.

A quarta mudança do modelo foi a substituição do elemento “decisões baseadas no comprometimento com o relacionamento” para o elemento “comprometimento nas decisões”. Vahlne e Johansson (2013) explicam que as decisões que envolvem determinado compromisso podem depender do volume e grau dos recursos comprometidos. Portanto, dependendo do grau de complexidade das decisões e sua necessidade de atendê-los de maneira mais eficiente, uma organização precisa realizar determinadas mudanças em relação a coordenação desses recursos. Este elemento apresenta relação com a dimensão de reconfiguração ou transformação de recursos, que faz parte do conceito de capacidades dinâmicas.

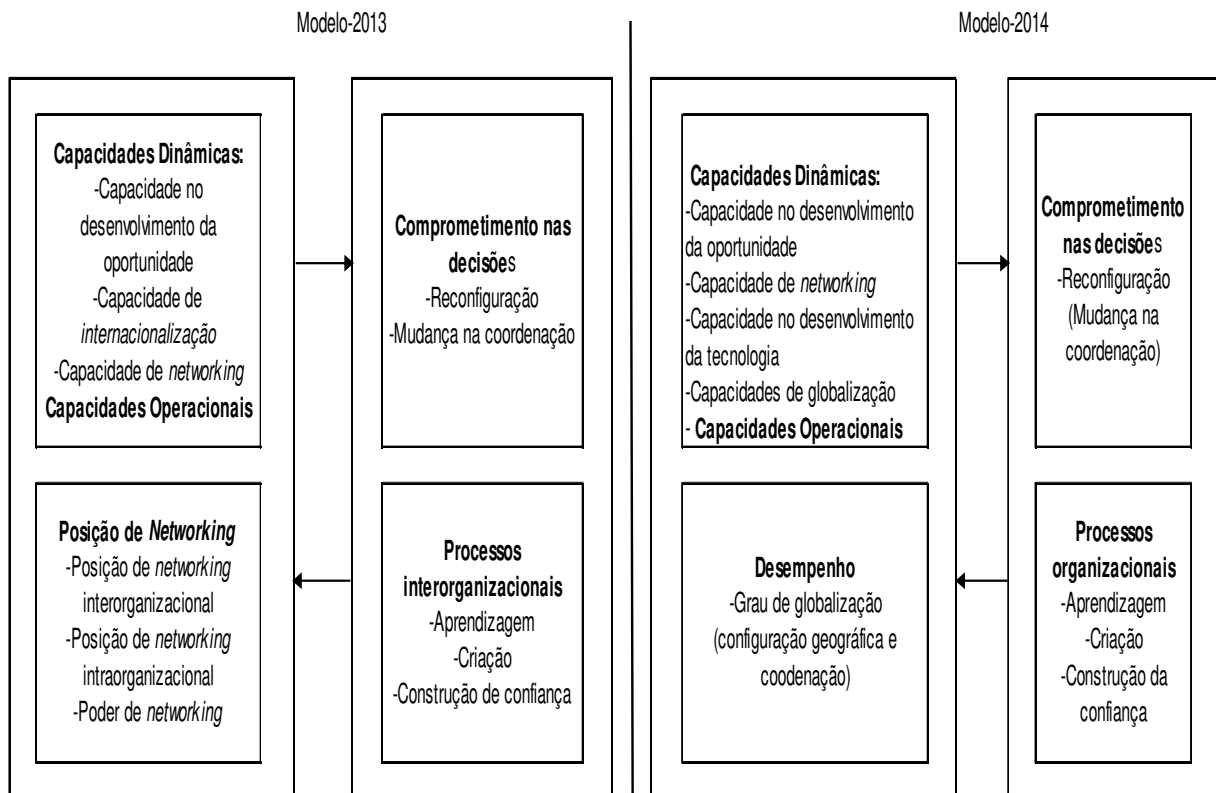
O modelo de Uppsala de 2013, diferentemente dos modelos anteriores, sugere explicitamente a associação de capacidades dinâmicas ao modelo de internacionalização de Uppsala. Vahlne e Johanson (2013, p. 198) afirmam que “as capacidades dinâmicas podem ser avaliadas a qualquer ponto do tempo, assim como as ‘variáveis estado’ do modelo de uppsala”. Além disso, a perspectiva das capacidades dinâmicas com ênfase na identificação de oportunidades e respostas em ambientes complexos possui uma associação natural com a literatura de internacionalização, chamada por Teece (2014, p. 104) de “Novos Empreendimentos Internacionais – INV” (em inglês). Segundo o autor, fortes capacidades dinâmicas associadas a estratégia conseguem juntas gerar e manter um desempenho empresarial superior em ambientes globais (TEECE, 2014). Ou seja, esse modelo de Uppsala pode contribuir na compreensão de como as EMNs construíram seus relacionamentos com o mercado estrangeiro, e como isso afetou o desempenho. Assim, diferentes aspectos das diferentes versões do modelo de Uppsala são úteis para explicar o processo de internacionalização pelo qual organizações nacionais se tornam EMNs e desenvolvem sua força competitiva ao longo do tempo, a depender do momento da trajetória analisado. Por exemplo, relacionamentos internos (intraorganizacionais) e interorganizacionais nacionais podem auxiliar a entender o desenvolvimento da capacidade de internacionalização, enquanto relacionamentos externos nacionais e internacionais podem auxiliar a entender melhor o processo de internacionalização.

Um ano mais tarde, Vahlne e Ivarsson (2014) adaptaram a versão do modelo de Uppsala de 2013 e realizaram uma aplicação empírica em empresas suecas. Estes

autores apresentaram um modelo de processo de globalização e propuseram novos conceitos, tais como, capacidade dinâmica de globalização, a variável desempenho, e grau de globalização.

A seguir tem-se a comparação do modelo de Uppsala de 2013 e de 2014 conforme a Figura 7.

FIGURA 7 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 2013 E 2014



Fonte: Valhne e Johanson (2013, p. 200) e Vahlne e Ivarsson (2014, p. 242).

Tanto Valhne e Johanson (2013) quanto Valhne e Ivarsson (2014) compreendem que as setas representam a interatividade entre os “estados” e “mudanças” das variáveis, as quais resultam em aprendizagem e na construção do comprometimento que por sua vez gera conhecimento. Valhne e Ivarsson (2014) acreditam que a aprendizagem e o conhecimento contribuem para o grau de globalização de uma organização. Embora não seja objetivo deste trabalho verificar como a aprendizagem e o conhecimento contribuem para o grau de globalização, esta relação é importante para evidenciar como as capacidades levam à reconfiguração de recursos por meio de processos de mudança, e como estes processos impactam no desempenho organizacional quanto a este grau de globalização.

As mudanças mais significativas do modelo foram realizadas nos dois quadrantes pertencentes ao “estado”, enquanto nos quadrantes pertencentes a “mudança”, as alterações foram mais discretas.

A principal mudança realizada no quadrante pertencente as “capacidades dinâmicas e capacidades operacionais” foi a substituição da dimensão “capacidade de internacionalização” (pertencente as capacidades dinâmicas) para a dimensão “capacidade de globalização”. A capacidade de globalização inclui: desenvolvimento de conhecimento (objetivo e experimental), de como expandir em ambientes estrangeiros, do conhecimento necessário para conduzir a um negócio, do conhecimento necessário para ajustar-se ou desenvolver-se em mercados estrangeiros, e do alcance de ajuste institucional (CANTWELL et al., 2010 apud VAHLNE; IVARSSON, 2014, p. 242). Esses autores reforçam que coordenar operações mundiais contribui para a formação de capacidades únicas. Outra dimensão das capacidades dinâmicas acrescentada nesse modelo foi a “capacidade no desenvolvimento da tecnologia”. Essa capacidade é compreendida por Vahlne e Ivarsson (2014) como crítica para o crescimento internacional, ou seja, quanto mais uma EMN volta seus esforços para o avanço tecnológico, mais vantagens terá a frente de seus concorrentes, ou seja, pode representar uma capacidade distinta para uma organização. Contudo, dependendo do estágio de internacionalização da organização, a capacidade de globalização pode ser mais incipiente ou bem desenvolvida, assim como a capacidade no desenvolvimento de tecnologia pode ser uma capacidade operacional. As capacidades operacionais não são definidas nesse estudo, porém os autores citam Zollo e Winter (2002), o que leva a pressupor que assumem a hierarquia de capacidades proposta por estes autores.

A segunda alteração do modelo foi a substituição da “posição de *network*” para “desempenho”. Vahlne e Ivarsson (2014) defendem que o “grau de globalização” representado pela “configuração geográfica” e “coordenação” são variáveis pertencentes a categoria desempenho. Os autores explicam que a dispersão geográfica em combinação com o alto grau de coordenação são sub-dimensões da globalização, e que a reconfiguração e as mudanças de coordenação resultam em uma integração maior. Neste sentido, o grau de globalização de uma organização é uma variável de desempenho.

“Configuração e as mudanças na coordenação resultam em um maior grau de integração, embora considerem que o grau de globalização é uma variável de desempenho, o qual constitui de uma vantagem específica para uma organização, bem como contribui para a evolução contínua de EMNs” (Vahlne e Ivarsson, 2014, p. 243).

Observa-se que nessa alteração do quadrante que não foi levado em consideração o relacionamento intraorganizacional e interorganizacional enfatizado no modelo anterior. Embora a integração seja um fator esperado dentro de um ambiente global, o quadrante atual direciona para os resultados do desempenho (grau de globalização) como uma maneira de obter uma vantagem específica para uma EMN, assim como manter sua perpetuidade.

Outra mudança realizada no modelo de 2014 foi a alteração do quadrante “processos interorganizacionais” para “processos organizacionais”. Vahlne e Ivarsson (2014) consideram a importância de considerar tanto o ambiente interno quanto o externo de uma EMN para a análise organizacional, sendo que o modelo anterior discute apenas os relacionamentos externos da organização. No entanto, os autores continuam considerando a aprendizagem, a criação, e a construção da confiança como processos de uma organização.

No modelo de Vahlne e Ivarsson (2014), as capacidades dinâmicas e operacionais norteiam a reconfiguração dos recursos e as mudanças na coordenação. Estes autores explicam que a coordenação implica em processos organizacionais como a aprendizagem, a criação e a construção da confiança, cujos processos têm reflexo no desempenho organizacional que, neste caso, diz respeito ao grau de globalização da organização. Para a realização desse estudo teórico-empírico, foi proposto um modelo processual de globalização, sendo verificado se ele era caracterizado por um nível alto de confiabilidade e validade por meio de duas fases de pesquisa. Para isso, o primeiro passo foi a realização de estudos prévios acerca das configurações geográficas e coordenação de atividades relacionadas a EMNs em seis regiões do mundo. Vahlne e Ivarsson (2014) analisaram as configurações geográficas por meio da distribuição funcional de EMNs localizadas em seis regiões do mundo, que incluíram informações sobre ocupação, vendas, intermediação de produtos para compra, manufatura e P&D, localização dos escritórios e unidades, assim como, unidades que operam como “centros de excelência. Para as atividades voltadas a coordenação, os autores avaliaram os seguintes tipos de informação:

(1) Dados de atividades funcionais que foram coordenadas entre as seis regiões do mundo (incluindo casos de fusão gerencial, cobertura de vendas, compras, manufatura, e operações com P&D. (2) dados foram coletados de quatro tipos de empresas regionais entre unidades corporativas de diferentes regiões do mundo, cobertura na intermediação de produtos, produtos acabados, produção de tecnologia, assim como engenharia, projetos, testes e outros serviços técnicos. (3) dados foram coletados de algumas características gerais de companhias e suas indústrias, incluindo se seus produtos poderiam ser classificados como padrões globais ou localmente projetados ou adaptados (VAHLNE; IVARSSON, 2014, p. 230).

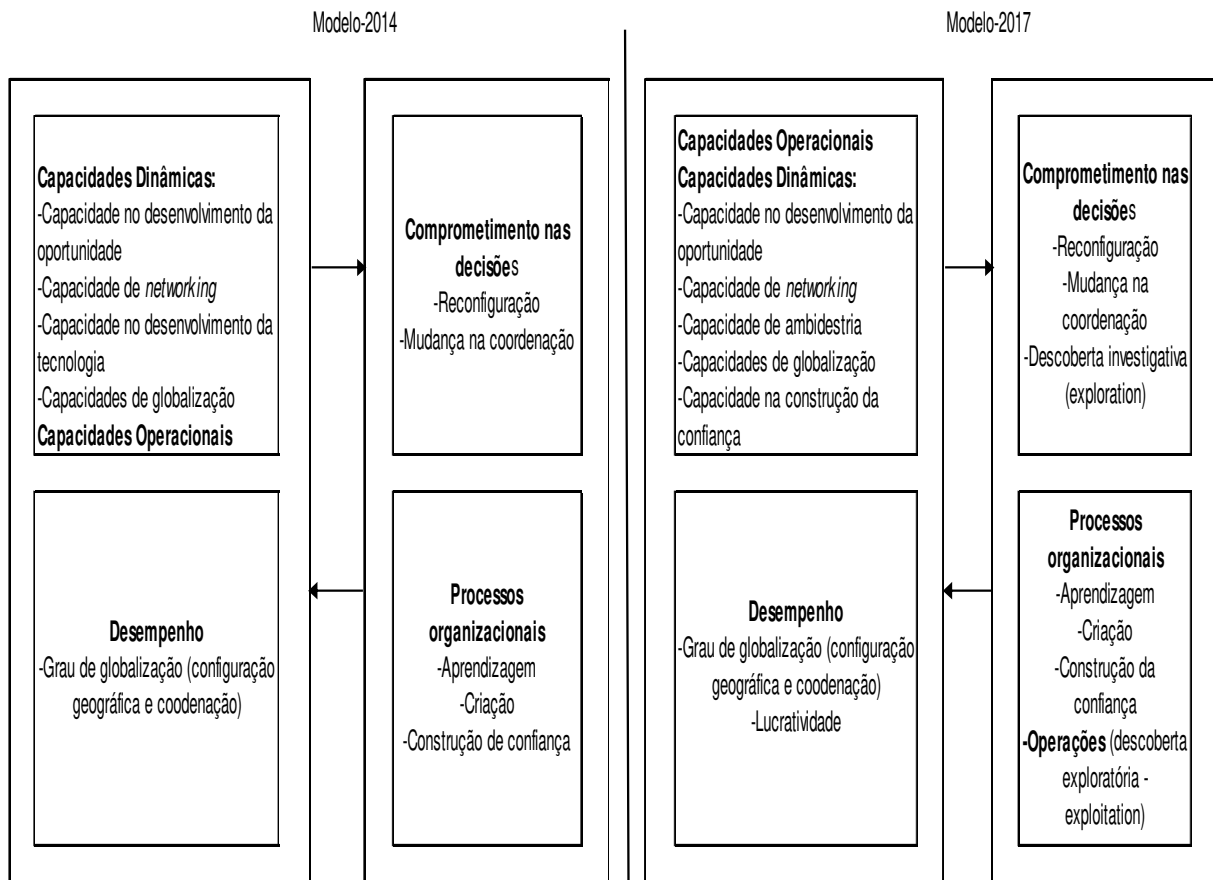
O método escolhido na pesquisa foi o estudo de caso aplicado em 17 empresas de manufatura da Suécia, realizado por meio de entrevistas e análise de dados secundários. Este estudo revelou que 12 dessas 17 empresas poderiam ser definidas como empresas globais, justificando-se pelo fato que essas 12 empresas possuíam significativa presença global com um alto nível de coordenação em suas cadeias de valor. Este estudo também trouxe os seguintes resultados empíricos:

as empresas têm dispersado mais funções globalmente; operam em indústrias globais; produzem produtos padronizados mundialmente; têm habilidades mundialmente exploráveis; têm presença em todas as regiões do mundo; continuam fortalecendo suas capacidades; empregam estrangeiros em posições de alta gerência e coordenam suas atividades globalmente (VAHLNE; IVARSSON, 2014, p. 245).

Mediante esses resultados, os autores sugerem que a globalização é um fenômeno multidimensional, ou seja, pode ser explorado e identificado de várias maneiras. Os autores sugerem nesse estudo que as EMNs se globalizaram a partir da construção e utilização das capacidades dinâmicas em combinação com a reconfiguração, cadeia de valor, e desenvolvimento de seus sistemas de coordenação, resultando em capacidade operacional eficiente numa escala global.

Três anos mais tarde, Vahlne e Jonsson (2017) apresentaram novas propostas teóricas e avanços empíricos acerca do modelo de Uppsala. O modelo atual teve poucas mudanças em seus quadrantes, porém significativas, conforme mostrado na Figura 8.

FIGURA 8 - MODELO DE UPPSALA – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE 2014 E 2017



Fonte: Vahlne e Jonsson (2017, p. 61).

Na atual versão do modelo de Uppsala houve o acréscimo de dois itens no quadrante das capacidades dinâmicas: capacidade de ambidestria e a capacidade na construção da confiança. Vahlne e Jonsson (2017) relacionam a ambidestria a globalização, ou seja, o equilíbrio entre a descoberta investigativa (exploration) e a descoberta exploratória (exploitation), trazidos pela literatura da ambidestria (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). No sentido de explicar melhor os processos das capacidades dinâmicas em relação a globalização, Vahlne e Jonsson (2017) acrescentaram a dimensão “capacidade na construção da confiança”, a qual é norteado pelos seguintes processos: aprendizagem, criação, e construção da confiança, que são processos que conduzem na exploração de oportunidades e na melhoria dos negócios firmados por uma EMN. Esses estudiosos não consideraram a “capacidade no desenvolvimento da tecnologia” como uma variável das capacidades dinâmicas nessa atual versão. Esses autores reforçam a importância da tecnologia nos processos, porém acreditam que a ênfase na eficiência dos processos conduz a um melhor desempenho organizacional.

A segunda alteração do modelo foi o acréscimo da dimensão “lucratividade” no quadrante “desempenho”, ampliando-o para resultados financeiros e não financeiros.

A terceira alteração do modelo foi o acréscimo da “descoberta investigativa – *exploration*) no quadrante “comprometimento nas decisões”. Vahlne e Jonsson (2017) acreditam que quando ocorre a reconfiguração e a mudança de uma coordenação associa-se a uma descoberta investigativa (*exploration*).

A quarta e última mudança da atual versão do modelo Uppsala refere-se ao acréscimo da dimensão “operações (investigação exploratória – *exploitation*) ” ao quadrante “processos organizacionais”. Vahlne e Jonsson (2017) descrevem que as operações são as rotinas do dia a dia, como também são considerados os esforços para melhorar essas rotinas. Os autores consideram que a partir de esforços voltados para uma investigação exploratória dos processos organizacionais que envolvem aprendizagem, criação e construção da confiança podem oportunizar mais eficiência e resultados positivos em relação aos processos produtivos da organização, pois haverá mais confiança e conhecimento para a o desenvolvimento das atividades.

As mudanças que ocorreram no modelo de Uppsala de 2017 são resultantes da análise de dois estudos de caso, realizados na AB Volvo e IKEA global, os quais foram escolhidos por serem empresas globais e originados na Suécia, país onde situa-se a universidade onde os autores atuam. O principal objetivo foi compreender a evolução da empresa desde sua atuação nacional até tornar-se atuante globalmente.

As empresas selecionadas para o estudo de caso são ambas globais de origem sueca, as quais apresentam algumas diferenças, tais como, setor de atuação, idade, e no modo como se expandiram internacionalmente (VAHLNE e IVARSSON, 2017). A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação. Durante as análises dos casos da AB Volvo e IKEA, procurou-se investigar a relação de *exploitation* e *exploration* nas dimensões de globalização, reconfiguração, e mudança na coordenação. No que tange a investigação da categoria globalização, Vahlne e Ivarsson (2017) buscaram compreender como a descoberta investigativa (*exploration*) e a descoberta exploratória (*exploitation*) foram gerenciadas ao longo do tempo, assim como, examinar a evolução das empresas nacionais e globais. A categoria reconfiguração foi analisada por meio da identificação da presença global da empresa onde se realizaram operações de montagem, plantas internas, produção de componentes,

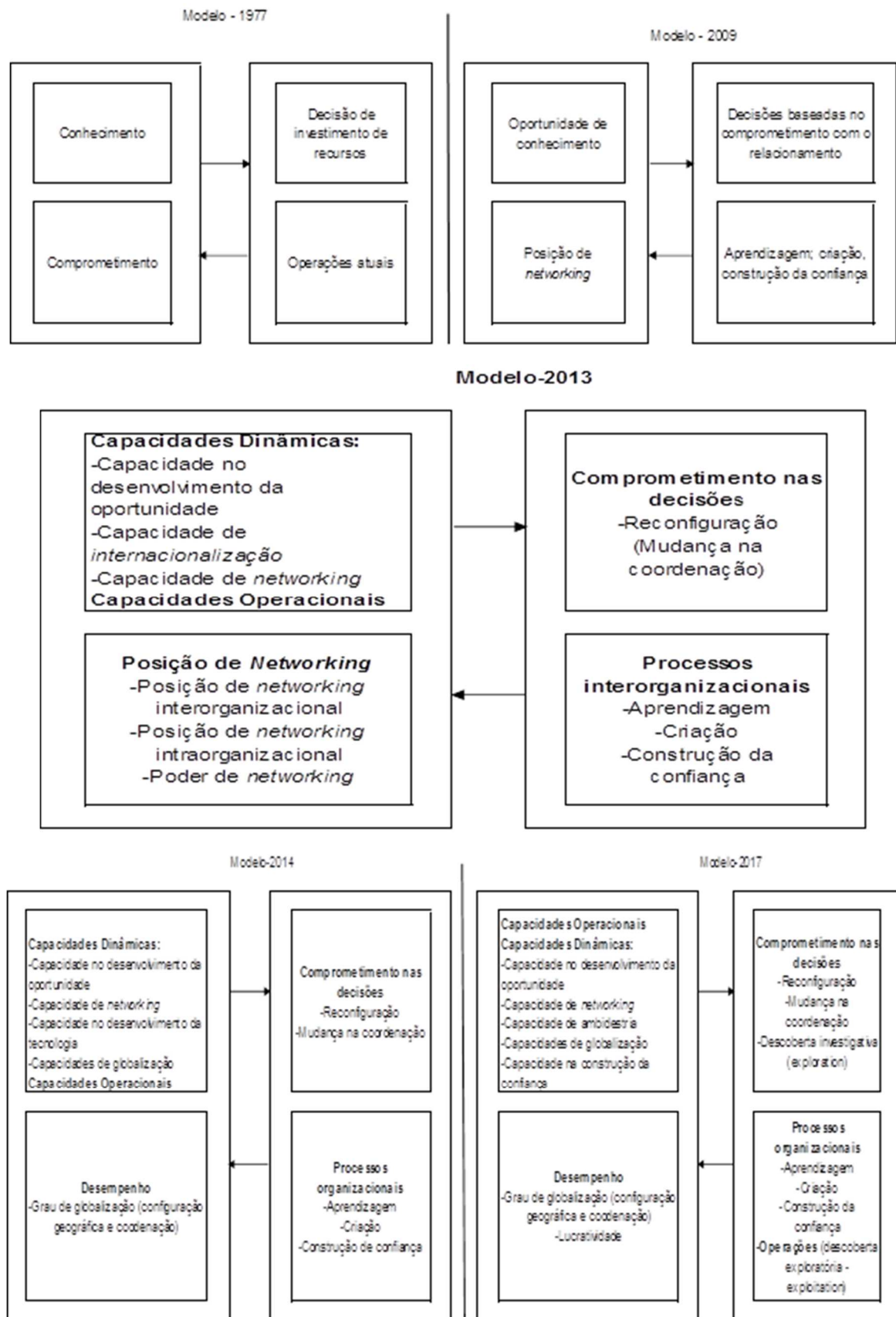
entre outros, como também, foi analisada por meio da distribuição e serviços da organização. A categoria coordenação foi analisada pela responsabilidade de desempenhar o planejamento, desenvolvimento e compra de um produto.

Por meio da análise dos estudos de caso, verificou-se que a Volvo e a Ikea foram caracterizadas por um ambiente de ambidestria por apresentar desde seus primeiros anos de atividade características associadas ao incentivo de crescimento e desenvolvimento. Essas experiências levaram ao acúmulo extensivo de aprendizagem no gerenciamento de subsidiárias e no atendimento aos fornecedores e clientes (VALHNE; JONSSON, 2017). Estes autores ressaltam que mesmo que a Volvo e Ikea operem em mercados diferentes, ambas apresentaram mais semelhanças do que diferenças em relação aos processos de globalização, pois, evoluíram de forma legítima mesmo considerando que seus processos tenham sido construídos por meio de tentativas de acerto e erro. Portanto, diante dos resultados dos dois estudos de caso analisados, Vahlne e Jonsson (2017) concluíram que a dimensão ambidestria pertencente ao constructo capacidades dinâmicas proporciona poder de explicação ao modelo de Uppsala.

Em suma, as principais contribuições desta versão do modelo estão na evolução de como ocorre o processo de aprendizagem durante à internacionalização na trajetória da empresa que se torna global. A ambidestria ganha destaque, assim como os conceitos de *exploration* e *exploitation*. Como pode-se observar, esta versão pode auxiliar significativamente estudos que visem investigar a relação entre capacidades dinâmicas, internacionalização e aprendizagem.

Analisando as 5 versões do modelo de Uppsala, algumas considerações são relevantes para o âmbito deste trabalho. A Figura 9 apresentada a seguir ilustra a evolução dos modelos.

FIGURA 9 - EVOLUÇÃO DO MODELO DE UPPSALA



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, 2009); Vahlne e Johanson (2013), Vahlne e Ivarson (2014), Vahlne e Jonsson (2017).

Verifica-se que o modelo de Uppsala evoluiu gradativamente ao longo desses últimos trinta anos, pois suas alterações foram significativas e coerentes com a evolução dos conceitos de internacionalização, globalização, inovação, mudanças, aprendizagem e das próprias capacidades organizacionais, dinâmicas e operacionais. Estas contribuições das diversas versões são relevantes para analisar as organizações nos diversos estágios de sua trajetória.

Em suma, pode-se observar esta evolução ao olhar separadamente para cada quadrante. O primeiro quadrante começou abordando “conhecimento”, e depois evoluiu para “oportunidade de conhecimento, sugerindo que os relacionamentos firmados pelas organizações são oportunidades para o alcance de conhecimento. Em 2013 o quadrante evoluiu para “capacidades dinâmicas” e “operacionais”, o qual sugere que as oportunidades identificadas no mercado por meio de relacionamentos poderiam ser explicadas por uma perspectiva mais dinâmica e processual – capacidades dinâmicas, as quais são responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades operacionais desenvolvidas ao longo do tempo por meio da aprendizagem e inovação. Acrescentou-se nesse quadrante as capacidades de internacionalização e capacidade de networking, considerando sua importância para a compreensão do processo que norteia a entrada de uma organização no mercado estrangeiro. Em 2014, este quadrante teve algumas evoluções, como, por exemplo, o acréscimo da capacidade no desenvolvimento da tecnologia e capacidade de globalização, cujas capacidades contribuem para o ajuste e desenvolvimento de EMNs em mercados estrangeiros. Em 2017, esse quadrante teve mais uma evolução, o acréscimo da capacidade de ambidestria e capacidade na construção da confiança, revelando que a aprendizagem organizacional norteia os processos de desenvolvimento de relacionamentos de uma EMN e influencia no seu grau de globalização.

O segundo quadrante trouxe inicialmente a importância da “decisão de investimentos de recursos” para à internacionalização, e evoluiu em 2009 para “decisões baseadas no comprometimento com o relacionamento”. Essa mudança evidencia a relevância de tomar decisões organizacionais com base nas expectativas de seus *stakeholders*. Mais tarde o termo evoluiu considerando que as tomadas de decisão precisam de ajustes organizacionais internos, e assim, o nível de comprometimento com o meio externo pode melhorar em função disso. Recentemente esse quadrante teve mais alterações, considerando que para melhorar o

comprometimento nas decisões é necessário investigar os processos envolvidos a ele.

O terceiro quadrante evoluiu de “operações atuais” para “aprendizagem, criação, e construção da confiança”, sugerindo que a aprendizagem é um processo importante para explorar e reconfigurar recursos, sendo que esta troca de conhecimento propicia a construção de confiança entre os *stakeholders* envolvidos. Estes processos eram reconhecidos como apenas interorganizacionais no modelo de 2013, e nos modelos mais recentes reconheceu-se a importância de analisá-los no âmbito organizacional, ou seja, considerá-los nos processos internos e externos da organização.

O quarto quadrante evoluiu de “comprometimento” para “posição de networking”, o qual sugere que por meio de um relacionamento mais estreito com seus *stakeholders* pode ser oferecido oportunidades de entrada em mercados estrangeiros, como também facilitar o processo de imersão de uma empresa no ambiente externo, como, por exemplo, o acesso a recursos e a clientes. Mais tarde esse quadrante evoluiu e considerou que os relacionamentos precisam ser estabelecidos dentro e fora da organização, seja na matriz e nas subsidiárias, como também nos seus ambientes internos e externos, considerando a relação de poder desses relacionamentos. Essas adições no quadrante podem favorecer na compreensão de como os relacionamentos firmados podem provocar mudanças organizacionais e gerar resultados e inovações para a organização. Recentemente, esse quadrante passou por novas mudanças, considerando o impacto do processo de internacionalização no desempenho, medido pelo grau de globalização e pela coordenação, bem como pela lucratividade.

Embora os modelos de Uppsala (de 1977, 2009, e 2013) não ofereçam a categoria desempenho na figura, eles abordam de alguma maneira a questão do desempenho. No primeiro modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977) ressaltam a importância do desempenho no quadrante “operações atuais” como forma de compreender como são desempenhadas essas atividades na organização. No segundo modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009) afirmam que o processo de internacionalização ocorre desde que seu desempenho seja favorável, e neste caso o desempenho é um antecedente (ou *input*). No terceiro modelo de Uppsala, Vahlne e Johanson (2013) explicam que o desempenho está relacionado com a capacidade de uma organização em controlar e coordenar o desenvolvimento de sua *network*. Esses autores enfatizam que se o desempenho for menos satisfatório, o compromisso pode

diminuir, e muitas vezes o relacionamento pode chegar ao fim (como consequência de desempenho, portanto desempenho como antecedente de um efeito). Além disso, Vahne e Johanson (2013) associam desempenho a capacidades dinâmicas. Os autores defendem que o desempenho de uma capacidade dinâmica está no seu “ajuste evolucionário”, que significa o quanto uma organização se ajusta a mudança de um ambiente (desempenho como consequência).

Nos modelos de Uppsala de 2014 e 2017, a categoria desempenho foi inserida de forma explícita, a qual é analisada por meio do grau de globalização - configuração e coordenação geográfica (VAHLNE; IVARSSON, 2014; VAHLNE; JONSSON, 2017) e lucratividade (VAHLNE; JONSSON, 2017). Nos momentos iniciais da trajetória de uma organização, talvez o desempenho possa ser melhor analisado por meio dos resultados financeiros. Porém, ao longo do tempo, a proposta dos autores de considerar o desempenho em EMNs como resultado financeiro (lucratividade) e não financeiro (grau de globalização) seja mais viável. Assim, o conceito assumido de desempenho neste estudo, anunciado anteriormente, como o cumprimento de resultados financeiros, operacionais, desempenho para o cliente, aprendizagem e inovação, considerando que as medidas de desempenho de uma organização são necessárias para atingir os resultados esperados (MEYER, 2003; MATITZ, 2009), pode ser agora melhor entendido, no contexto deste trabalho, como o cumprimento de resultados financeiros (lucratividade) e não financeiros (operacionais, desempenho para o cliente, aprendizagem e inovação, grau de globalização) considerando que as medidas de desempenho de uma organização são necessárias para atingir os resultados esperados (MEYER, 2003; MATITZ, 2009; VAHLNE; IVARSSON, 2014; VAHLNE; JONSSON, 2017).

Além disso, a luz do modelo de Uppsala (versão 2013), o desempenho é algo que norteia o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ou seja, está imbricado nesse processo, que por sua vez, será analisado de forma recursiva no modelo, considerado em todas as fases do processo evolutivo de uma organização.

Na próxima seção são discutidos alguns estudos que abordam exclusivamente sobre capacidades dinâmicas, processo de internacionalização e desempenho.

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para o levantamento dos artigos que envolvem as categorias capacidades dinâmicas, desempenho e processo de internacionalização foram investigadas as principais bases de dados de artigos científicos: *Web of Science*, Scielo, Ebsco, e na base de dados na CAPES. Nessa busca foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “dynamic capabilities e “internationalization”, e “dynamic capabilities, internationalization e performance” a partir do ano 1997 até 2017, dos quais foram revelados 62 artigos com as duas categorias e 23 artigos com as três categorias. Foram selecionados 11 artigos, mais uma dissertação de mestrado conforme a relevância do tema, sendo excluídos os demais por apenas mencionarem as categorias ao longo do texto sem investigar propriamente seus relacionamentos, como também foram excluídos por falta de clareza teórica e metodológica, ou relevância para o tema.

Em relação as categorias capacidades dinâmicas e internacionalização, foram selecionados 8 artigos para discussão. Dessa maneira, verificou-se que um dos primeiros trabalhos que levantou a importância de estudar capacidades dinâmicas e internacionalização foi o trabalho de Luo (2000). Este autor realizou um trabalho teórico e defendeu que existem três elementos básicos das capacidades dinâmicas: capacidade de posseção (recursos distintos); capacidade de aplicabilidade (alocação de recursos); capacidade de modernização (capacidade de aprendizagem). Estas capacidades em conjunto são consideradas fundamentais para a expansão internacional e operações globais. Luo (2000, p. 355) distingue estas três capacidades:

- a) A capacidade de posseção é crítica para ganhar vantagem competitiva e determinante das estratégias da organização para explorar tais vantagens;
- b) A capacidade de aplicabilidade é crucial para amenizar as desvantagens do mercado estrangeiro e antecipar oportunidades emergentes;
- c) A capacidade de modernização é essencial para o desenvolvimento evolutivo de vantagens sustentáveis e criação de novas formas de recursos.

Cada uma dessas três capacidades é fundamental para sustentar a prosperidade da economia mundial representada pelos avanços tecnológicos e globalização nos negócios (LUO, 2000). Este trabalho despertou interesse na área estratégica a respeito do desenvolvimento de capacidades e sua importância para evolução de uma organização no mercado internacional. Suas limitações se restringem a ser uma proposta teórica, sem investigação empírica.

Weerawardena et al (2007) ofereceram um modelo conceitual baseado na perspectiva das capacidades dinâmicas, o qual traz fatores antecedentes que levam ao processo de internacionalização acelerado de *Born Globals*. Este trabalho qualitativo foi realizado por meio da revisão da literatura e combinou a perspectiva das capacidades dinâmicas com a aprendizagem organizacional. Os autores argumentam que o processo de construção de uma *born global* é conduzida por gerentes empreendedores com experiência internacional anterior. Nesse modelo foi defendido que “as capacidades superiores de *marketing* facilitam a organização a se posicionar rapidamente em mercados de nicho globais, e que a combinação dessas capacidades produz rápida internacionalização e desempenho superior de mercado internacional” (WEERAWARDENA, 2007, p. 299). A literatura sobre *Born Globals* revela a existência de um modelo conceitual que pode ser operacionalizado com sucesso para processos acelerados de internacionalização (WEERAWARDENA, 2007). Contudo, estes autores ressaltam que um processo de internacionalização precoce pode falhar por não conseguir identificar as atividades críticas que são desenvolvidas pelos proprietários antes da abertura da empresa. Este estudo pode auxiliar a entender a importância do gestor ou empreendedor nos primeiros anos de vida da organização, embora seja direcionado para o contexto de *Born Globals*, pois evidência como capacidades operacionais como por exemplo a capacidade de *marketing*, podem ser relevantes no processo de internacionalização.

Outro estudo relevante foi proposto por Tondolo et al (2010). Estes autores realizaram um estudo de caso em uma vinícola brasileira e investigaram determinados componentes teóricos envolvidos nos processos de internacionalização por meio das capacidades dinâmicas. Os componentes teóricos considerados foram: alocação eficiente de recursos, estratégia, envolvimento dos gerentes, compreensão e envolvimento dos funcionários, contribuição financeira, e sistemas da informação. Foi escolhida a vinícola Miolo por se tratar de uma empresa com resultados de desempenho crescentes no setor. Estes autores evidenciaram que a empresa

investigada desenvolveu duas capacidades dinâmicas responsáveis pela implementação da estratégia internacional: administração de recursos numa cadeia de valores, e gerenciamento de mercado. Foi verificado que o desenvolvimento dessas capacidades tem alinhamento com as capacidades internas e recursos da organização, e com a implementação da estratégia internacional. Em relação ao processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas da vinícola foi verificado que está associado a três atividades: (1) observação e avaliação, (2) renovação de recursos, (3) e reconfiguração (TONDOLO et al, 2010), ou seja, foram identificadas as capacidades *sense*, *seize*, e *transforming* (TEECE, 2007), as quais reforçam o que a literatura vem discutindo em relação aos processos que norteiam as capacidades dinâmicas. A limitação desse estudo concentra-se na aplicação de um setor específico, como também, o fato de que não foi investigada a relação das capacidades dinâmicas com o desempenho da vinícola.

O estudo de Kuuluvainen (2012) teve como objetivo descrever como PMEs finlandesas podem crescer a partir da inserção em mercados internacionais. O estudo é relevante para compreender o papel que as capacidades dinâmicas têm no crescimento internacional de PMEs. Kuuluvainen (2012) realizou uma pesquisa longitudinal empírica aplicada em PMEs finlandesas, e argumentou “como” e “por que” as capacidades dinâmicas têm modificado seus processos para promover o crescimento internacional. O estudo revelou que a organização foi capaz de crescer e as razões identificadas são explicadas por seus produtos de alta qualidade, boas relações com seus clientes, e pesquisas contínuas por novos produtos e novos mercados (KUULUVAINEN, 2012). O autor explica que este processo exige capacidades dinâmicas, pois a gestão de uma organização tem que ser capaz de modificar seus produtos, processos e estratégias de internacionalização para se manter no mercado. A contribuição deste estudo foi evidenciar que as razões do crescimento e da renovação por meio de produtos, relacionamento e busca de novos mercados estão ancoradas nas capacidades dinâmicas da organização. Estes resultados têm convergência com os elementos do Modelo de Uppsala, que destaca o papel das capacidades dinâmicas (renovação e busca de novos mercados) e operacionais (tecnológica, mercadológica e relacionamento) na internacionalização e no desempenho. As limitações do estudo se concentram na amostra pequena, como também em não ter avançado na verificação da relação das capacidades dinâmicas e internacionalização com os resultados de desempenho das empresas.

Mais tarde, os estudiosos Werlang et al (2014) propuseram um estudo com o intuito de verificar quais capacidades dinâmicas foram desenvolvidas e utilizadas por uma empresa multinacional argentina, e quais contribuíram para o processo de internacionalização de uma subsidiária no Brasil. Estes autores realizaram uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, e verificaram que a empresa aproveitou as vantagens de propriedade, a partir do desenvolvimento de competências das matrizes e subsidiárias. Além disso, Werlang et al (2014, p. 22) verificaram que “as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas pela empresa no momento em que a empresa soube reconfigurar e adaptar as competências desenvolvidas em cada unidade, aproveitando-as no seu processo de internacionalização”. A limitação desse estudo se concentra na falta da investigação do papel do desempenho durante o desenvolvimento do processo de internacionalização.

Um ano depois, Alpha e Vicent (2015) verificaram os fatores determinantes na estratégia de internacionalização e seu impacto no sucesso e no desempenho. Esta pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa de levantamento aplicada em PMEs no setor de exportação na Polônia. Os resultados dessa pesquisa confirmaram que as “estratégias das empresas são influenciadas por seis fatores: inteligência gerencial; capacidades dinâmicas; aversão ao risco; capacidades de aliança; orientação no mercado estrangeiro; e conhecimento do mercado” (ALPHA; VICENT, 2015, p. 1). Estes autores identificaram que a maneira como a estratégia de internacionalização é formulada pode resultar no sucesso organizacional e desempenho nos negócios. Essa pesquisa negligenciou o fenômeno das capacidades dinâmicas como forma de explicar o processo de internacionalização da organização, e considerou o desempenho apenas como variável dependente.

Outra pesquisa realizada em PMEs que envolveu capacidades dinâmicas, internacionalização e desempenho foi realizado por Chata e Jajja (2015), distinguindo-se de outros estudos realizados nessa temática por ser aplicado em um país em desenvolvimento. Os autores propuseram um modelo em que as pressões institucionais têm efeito moderador no relacionamento entre capacidade de inovação e desempenho da internacionalização. Este estudo também considerou o desempenho apenas como variável dependente.

Mudaligne (2015) também realizou uma investigação em PMEs de um país emergente. Esta autora propôs um modelo conceitual de capacidades dinâmicas,

internacionalização e desempenho, em que a aprendizagem organizacional possui um efeito moderado nessa relação. Esta autora argumenta que “o desempenho de uma PME é moderado pela aprendizagem organizacional, o qual é considerado uma fonte de capacidades dinâmicas” (MUDALIGNÉ, 2015, p. 44). A limitação desse estudo se concentra na análise do desempenho apenas como variável independente. A seguir apresenta-se o Quadro 12 com os artigos selecionados que envolvem as categorias capacidades dinâmicas e internacionalização.

QUADRO 12 - ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS E INTERNACIONALIZAÇÃO

Autores	Contexto	Metodologia	Resultados
Luo (2000)	O autor trouxe a proposta que existem três elementos básicos das capacidades dinâmicas: capacidade de posseção (recursos distintos); capacidade de aplicabilidade (alocação de recursos); capacidade de modernização (capacidade de aprendizagem).	Revisão da Literatura.	Verificou-se que cada uma dessas três capacidades é fundamental para sustentar a prosperidade da economia mundial representada pelos avanços tecnológicos e globalização nos negócios.
Weerawardena et al (2010)	Os autores ofereceram um modelo conceitual baseado na perspectiva das capacidades dinâmicas, o qual traz fatores antecedentes que levam ao processo de internacionalização acelerado de <i>Born Globals</i> .	Revisão da Literatura.	A literatura sobre <i>Born Globals</i> revela a existência de um modelo conceitual que pode ser operacionalizado com sucesso para processos acelerados de internacionalização.
Tondolo et al (2010)	Os autores exploraram determinados elementos teóricos envolvidos nos processos de internacionalização por meio das capacidades dinâmicas.	Pesquisa qualitativa.	Verificou-se que empresa investigada desenvolveu duas capacidades dinâmicas responsáveis pela implementação da estratégia internacional: administração de recursos numa cadeia de valores, e gerenciamento de mercado.
Kuuluvainen (2012)	O autor propôs descrever como PMEs finlandesas podem crescer a partir da inserção em mercados internacionais.	Pesquisa qualitativa.	Verificou-se que as razões do crescimento e da renovação por meio de produtos, relacionamento e busca de novos mercados estão ancoradas nas capacidades dinâmicas da organização.
Werlang et al (2014)	Estes autores propuseram um estudo com o intuito de verificar quais capacidades dinâmicas foram desenvolvidas e utilizadas por uma empresa multinacional argentina, e quais contribuíram para o processo de internacionalização de uma subsidiária no Brasil.	Pesquisa qualitativa.	Verificou-se que as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas pela empresa no momento em que a empresa soube reconfigurar e adaptar as competências desenvolvidas em cada unidade, aproveitando-as no seu

			processo de internacionalização.
Alpha e Vicent (2015)	Estes autores verificaram os fatores determinantes na estratégia de internacionalização e seu impacto no sucesso e no desempenho.	Pesquisa quantitativa.	Os resultados dessa pesquisa confirmaram que as estratégias das empresas são influenciadas por seis fatores: inteligência gerencial; capacidades dinâmicas; aversão ao risco; capacidades de aliança; orientação no mercado estrangeiro; e conhecimento do mercado.
Chata e Jajja (2015)	Os autores propuseram a relação conceitual entre capacidades dinâmicas, internacionalização e desempenho em PMEs em um país em desenvolvimento.	Revisão da Literatura.	Os autores propuseram um modelo em que as pressões institucionais têm efeito moderador no relacionamento entre capacidade de inovação e desempenho da internacionalização. Este estudo também considerou o desempenho apenas como variável independente.
Mudaligne (2015)	Esta autora propôs um modelo conceitual aplicado em PMEs em que a aprendizagem organizacional possui um efeito moderado na relação entre capacidades dinâmicas, internacionalização e desempenho.	Revisão da literatura.	Esta autora argumenta que o desempenho de uma PME é moderado pela aprendizagem organizacional, o qual é considerado uma fonte de capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação as categorias capacidades dinâmicas, internacionalização e desempenho foram selecionados três artigos e mais uma dissertação de mestrado para discussão. Dessa maneira, verificou-se que um dos primeiros estudos que envolveu essas três categorias foi proposto por Jantunen et al. (2005). Estes autores buscaram respostas em relação as oportunidades que as capacidades dinâmicas trazem para organizações empreendedoras internacionais por meio de uma pesquisa empírica quantitativa. Estes estudiosos investigaram como a orientação empreendedora e a capacidade de reconfiguração impactam no desempenho internacional, e como isso está relacionado com as capacidades dinâmicas e ao desempenho internacional. Obteve-se uma amostra de 217 questionários por meio um *survey* aplicado em organizações de manufatura e serviços na Finlândia. As principais contribuições desse estudo mostram que a orientação empreendedora de uma organização e a reconfiguração das capacidades têm resultados positivos no

desempenho internacional. Esse estudo avançou no suporte empírico na perspectiva de capacidades dinâmicas em mercados internacionais, porém sua limitação se concentra num contexto muito específico e na análise do desempenho somente como variável dependente.

Vale ressaltar que estudos sobre capacidades dinâmicas, processos de internacionalização e desempenho ganharam mais força nesses últimos cinco anos, quando Prange e Verdier (2011) discutiram sobre o tema com uma proposta teórica. Estes autores defendem que tanto *exploration* (descoberta investigativa) quanto *exploitation* (descoberta exploratória) abrangem apenas um lado do processo de internacionalização, embora ambas sejam necessárias para adquirir diferentes conjuntos de capacidades dinâmicas e aumentar o desempenho da internacionalização. Estes autores oferecem o conceito de “ambidestria internacional” que se refere a uma “capacidade de terceira ordem”, e argumentam que as organizações precisam se engajar num processo que promova o comportamento inovativo para que possam mudar a trajetória da capacidade e acomodar à internacionalização. Assim, surgiu o conceito de “capacidade de terceira ordem”, o qual contribui para recriar e reconfigurar constantemente as capacidades de primeira e segunda ordem (PRANGE; VERDIER, 2011; WANG; AHMED, 2007), como também é responsável pelo equilíbrio dos *trade-offs* e maximizar o desempenho na internacionalização (PRANGE; VERDIER, 2011). Este estudo foi inovador em trazer a proposta de uma nova ordem de capacidade, justificando que tanto uma descoberta investigativa quanto exploratória contribui para adquirir diferentes tipos de capacidades dinâmicas e aumentar o desempenho internacional. Percebe-se que nesse estudo o desempenho foi analisado como uma variável independente, o que revela uma limitação da pesquisa. No entanto, ele é relevante para estudos que investiguem processo de aprendizagem relacionado à internacionalização.

Outro estudo empírico qualitativo sobre o tema foi realizado na Finlândia por Lebeau (2012). Este autor investigou em sua tese a criação da capacidade de internacionalização em ambientes tecnológicos de PMEs, e defendeu que as capacidades dinâmicas são a base para a criação de tecnologia industrial nestas empresas, as quais podem ser úteis para o processo de internacionalização. Foram identificadas nesse estudo duas capacidades comuns aos casos investigados: localização e vantagens específicas de relacionamentos. Uma vez agrupadas estas capacidades, elas podem criar novas capacidades dinâmicas (LEBEAU, 2012). Esse

autor identificou também que um forte conhecimento tecnológico, experiência internacional de trabalho, e compreensão empreendedora em um ambiente resultam em capacidades dinâmicas que permitem a uma organização crescer internacionalmente, ou seja, isso pode afetar positivamente o seu desempenho. Neste trabalho, destaca-se a relação de capacidades dinâmicas com capacidade tecnológica, de localização e de pertencimento à uma rede, com destaque ainda à experiência e comportamento empreendedor, aspectos todos salientados também no Modelo de Uppsala. A limitação desse estudo se concentra na análise específica de um contexto.

Al-Aali e Teece (2014) ampliaram o modelo proposto por Oviatt-McDougall sobre empreendimentos internacionais sustentáveis, e sugerem em seu estudo que fortes capacidades dinâmicas alinhadas com uma boa estratégia podem gerar e sustentar o desempenho superior em organizações que crescem rapidamente em ambientes globais. Por meio de uma proposta teórica, esses autores defendem que a perspectiva de capacidades dinâmicas pode levar ainda mais longe na compreensão do fenômeno, pois quando uma EMN ou Novos Empreendimentos Internacionais – NEI consideram um novo mercado externo, isso envolve o surgimento de uma nova oportunidade. A fim de aproveitar a oportunidade através de investimento direto ou *joint venture*, a organização necessita replicar/transferir algumas das suas próprias capacidades, bem como aumentá-las se necessário (AL- AALI; TEECE, 2014). Este estudo avançou na literatura a respeito das capacidades dinâmicas, internacionalização e desempenho, embora tenha considerado o desempenho como uma variável independente.

Por meio de uma revisão da literatura, Teece (2014) evidenciou que EMNs podem ter sucesso por meio de fortes capacidades ordinárias por um tempo, porque estas podem ser desenvolvidas “em casa”, ou seja, no dia a dia dessas organizações, e assim podem ser temporariamente diferentes de outras unidades do exterior. O que pode enfraquecer as capacidades ordinárias de uma multinacional é que essas capacidades podem ser imitadas com mais facilidade, quando, por exemplo, uma multinacional se insere num país e, em razão do perfil da cultura local é necessário realizar determinadas alterações nas suas características de comportamento organizacional e produto. Assim, as capacidades operacionais podem precisar de adaptação e reconfiguração para apresentar maior visibilidade no mercado, já que não serão únicas. Além disso, Teece (2007; 2010) destaca que as teorias existentes são

limitadas para estudar a internacionalização e EMN, o qual sugere que as capacidades dinâmicas têm um papel especial para explicar esse fenômeno. Nesse sentido, o posicionamento deste autor converge com o modelo de Uppsala (2013) que relaciona as capacidades dinâmicas e capacidades operacionais, e, ressalta-se que ambos os estudos (ex. Teece, 2007; 2010; Vahlne; Johansson, 2013) enfatizam que cada uma dessas capacidades depende da outra para que de fato ocorra a reconfiguração e mudança organizacional.

A seguir apresenta-se o quadro 13 com os quatro artigos selecionados que envolvem as categorias capacidades dinâmicas, internacionalização e desempenho.

QUADRO 13 - ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS, INTERNACIONALIZAÇÃO, DESEMPENHO

Autores	Contexto	Metodologia	Resultados
Jantunen (2005)	O autor buscou respostas em relação as oportunidades que as capacidades dinâmicas trazem para organizações empreendedoras internacionais	Pesquisa quantitativa	Verificou-se que a orientação empreendedora de uma organização e a reconfiguração das capacidades têm resultados positivos no desempenho internacional
Prange e Verdier (2011)	Estes autores defendem que tanto <i>exploration</i> (descoberta investigativa) quanto <i>exploitation</i> (descoberta exploratória) abrangem apenas um lado do processo de internacionalização, embora ambas sejam necessárias para adquirir diferentes conjuntos de capacidades dinâmicas e aumentar o desempenho da internacionalização	Revisão da Literatura	Foi proposto uma nova ordem de capacidade (capacidade de terceira ordem), justificando que tanto uma descoberta investigativa quanto exploratória contribui para adquirir diferentes tipos de capacidades dinâmicas e no aumento desempenho internacional
Lebeau (2012)	Este autor investigou a criação da capacidade de internacionalização em ambientes tecnológicos de PMEs na Finlândia, o qual defendeu que as capacidades dinâmicas são a base para a criação de tecnologia industrial nestas empresas, podendo ser úteis para o processo de internacionalização	Pesquisa quantitativa	Identificou-se duas capacidades comuns aos casos investigados: localização e vantagens específicas de relacionamentos. Uma vez agrupadas estas capacidades, elas podem criar novas capacidades dinâmicas
Al-Aali e Teece (2014)	Por meio da ampliação do modelo proposto por Oviatt-McDougall sobre empreendimentos internacionais sustentáveis, Al-Aali e Teece (2014) sugerem em seu estudo que fortes capacidades dinâmicas alinhadas com uma boa estratégia podem gerar e	Revisão da Literatura	Verificou-se que a perspectiva de capacidades dinâmicas pode levar ainda mais longe na compreensão do fenômeno, pois quando uma EMN ou Novos Empreendimentos Internacionais – NEI consideram um novo

	sustentar o desempenho superior em organizações que crescem rapidamente em ambientes globais.		mercado externo, isso envolve o surgimento de uma nova oportunidade
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Existem poucos estudos na literatura que abordam acerca das capacidades dinâmicas, processos de internacionalização e desempenho como foi é demonstrado no Quadro 12 e 13. Porém, esta preocupação vem crescendo na literatura nos últimos anos, e carece ainda de evidência empírica. Dos 11 artigos analisados e 1 dissertação, 6 artigos são quantitativos, e os demais qualitativos. Dessa maneira, pode-se verificar por meio desses estudos vários processos relevantes para compreender o crescimento e desempenho organizacional por meio da internacionalização, revelando assim, que o estado da arte avançou nesse sentido.

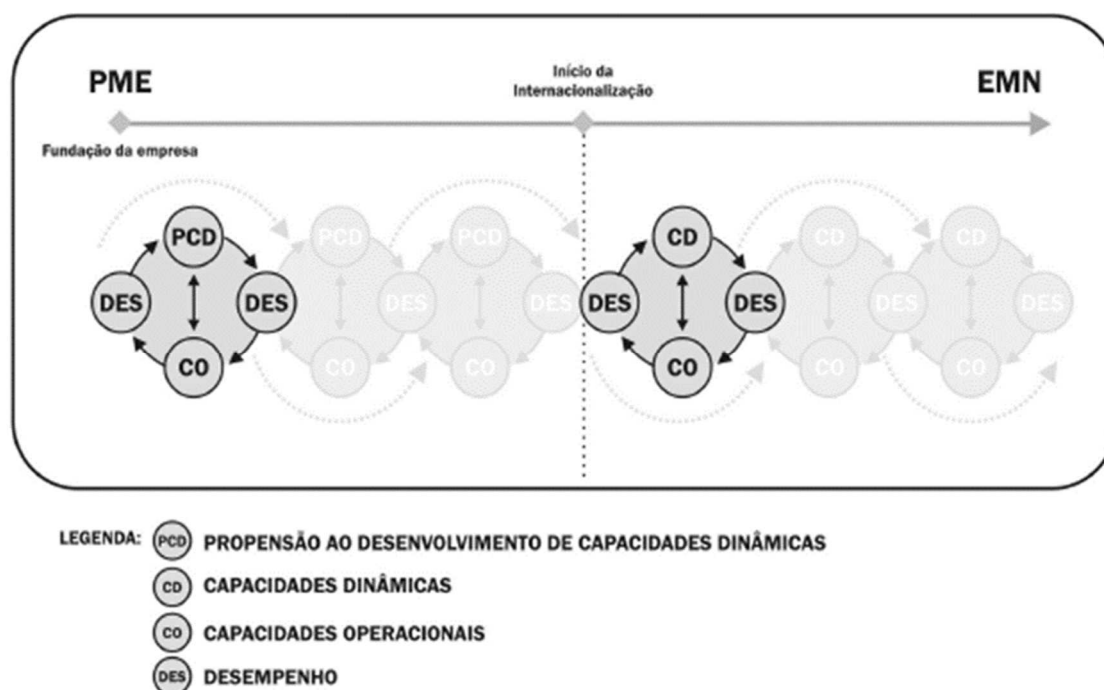
Apenas quatro dos trabalhos analisados abordaram conjuntamente as categorias “capacidades dinâmicas”, “desempenho” e “internacionalização”, o que revela pouca explicação e sustentação teórico-empírica nessa relação. Além disso, não foi verificado na literatura estudos que analisaram a relação dessas três categorias levando em considerando seu processo histórico, ou seja, como as capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização se relacionam durante o crescimento da organização, e quais capacidades são importantes para que uma empresa se internacionalize e se torne uma EMN. Observou-se também nesses estudos que o desempenho foi analisado apenas na ótica de resultado final, verificado apenas como variável independente, o que revela falta de evidências para explicar como o desempenho também impulsiona as mudanças organizacionais ao longo do tempo, a exemplo da internacionalização.

Com o objetivo de preencher essa lacuna da literatura, propõe-se a analisar de que maneira as capacidades dinâmicas e operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em grandes EMNs. Propõe-se compreender também como o desempenho influenciou essa trajetória de expansão, e, para isso, essa categoria será analisada de forma recursiva, como antecedente e consequente. Acredita-se que uma organização pode ser influenciada por seu desempenho em todas as suas atividades e durante o seu desenvolvimento, e se for considerada somente pelo resultado final gerado a uma organização (*output*) pode negligenciar todos os outros efeitos gerados.

Quanto às capacidades dinâmicas e as capacidades operacionais, considera-se que estão inter-relacionadas, ou seja, cada uma delas afeta o desenvolvimento da outra. Foi investigado como estas capacidades operacionais levam ao processo de internacionalização que permite a empresa tornar-se uma EMN. Compreender a relação entre as capacidades dinâmicas e capacidades operacionais nesse estudo é importante para identificar quais foram as capacidades determinantes para as mudanças ocorridas na organização, e quais foram essenciais para seu crescimento e expansão internacional.

Observa-se que estudos que abordem as categorias capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho por meio de um enfoque histórico processual, considerando a recursividade dessas categorias é inédito na literatura consultada. A Figura 10 ilustra o modelo adotado nessa pesquisa.

FIGURA 10 - MODELO DA PESQUISA PARA ESTUDO COEVOLUÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, DESEMPENHO E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM PMES QUE SE TORNARAM EMNS



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme mostra a figura, na seta superior há a indicação temporal da trajetória da organização, que inicia como pequena ou média empresa brasileira. Em

algum momento de sua história ela inicia suas atividades de internacionalização, pois suas diversas capacidades, operacionais e/ou dinâmicas, e o desempenho a permitem ou pressionam. Esta relação se mantém, com diferentes configurações ao longo do tempo, até ela se tornar uma EMN. Por exemplo, capacidades dinâmicas podem ser responsáveis, em maior ou menor grau, para que o processo de internacionalização ocorra, o que poderá ser analisado a partir da verificação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho de PMEs brasileiras propensas à internacionalização.

Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos desse estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção são abordados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa para fins de responder o problema de pesquisa e os objetivos desse trabalho.

3.1 OBJETIVO E PERGUNTAS DE PESQUISA

Esse estudo busca compreender de que maneira as capacidades dinâmicas e operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em EMNs. Para isso são apresentadas as seguintes perguntas dessa pesquisa.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais são os indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho de PMEs brasileiras propensas à internacionalização?
- b) De que maneira se dá a relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho em uma empresa brasileira que se tornou multinacional recentemente, com base nos resultados da Fase I da pesquisa?
- c) De que maneira as capacidades dinâmicas e operacionais, e o desempenho organizacional, norteiam o processo de internacionalização de uma PME nacional levando-a se tornar uma empresa brasileira multinacional?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E PERCURSO EMPÍRICO

A definição dos termos e do percurso empírico de determinado estudo tem como objetivo trazer clareza para analisar os dados empiricamente. A definição constitutiva visa proporcionar o significado dos conceitos. O percurso empírico tem como finalidade trazer critérios para a análise dos dados coletados. A seguir,

apresentam-se as definições constitutivas e o percurso empírico das categorias analíticas.

CAPACIDADES DINÂMICAS

Definição Constitutiva – Compreendem-se capacidades dinâmicas como a habilidade de uma organização em realizar os processos de identificar oportunidades e ameaças (*sense*), aproveitar oportunidades (*seize*), e reconfigurar recursos, em relação às demandas do ambiente (TEECE, 2007; EINSENHARDT e MARTIN, 2000), sendo seu desenvolvimento baseado nas experiências, na relação com as capacidades operacionais e no desempenho (GUÉRARD et al., 2013). Como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas e atuam na organização por meio de três processos, que representam três capacidades, esta categoria será analisada por meio delas:

Subcategorias da categoria 1

a) Capacidade de Identificar Oportunidades e Ameaças (*sense*)

Definição Constitutiva – capacidade de identificar oportunidades e de mobilizar recursos dentro da empresa e de empresas envolvidas e também de aprender e monitorar, filtrar, modelar (*shape*) e calibrar oportunidades (TEECE, 2007). Este autor reforça que esta capacidade requer conhecimentos específicos, atividades criativas, e a capacidade de compreender a decisão do usuário/cliente (TEECE, 2007).

Percurso Empírico - esta capacidade foi investigada por meio da compreensão de como os gestores identificam oportunidades e ameaças; adquirem conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes; aprendem a monitorar o mercado (TEECE, 2007), desenvolvem atividades criativas para o monitoramento do mercado; desenvolvem relacionamentos com a comunidade acadêmica e a pesquisa; utilizam processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado (WILDEN; GUDERGAN, 2015), e alcançam a inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores (JANTUNEN et al., 2012).

b) Capacidade de Aproveitar as Oportunidade (*seize*)

Definição Constitutiva – Compreende-se *seize* como a capacidade de aproveitamento de oportunidade por meio de novas combinações de recursos, processos e estruturas bem organizadas (TEECE, 2007; JANTUNEN, 2005).

Percurso Empírico - esta capacidade foi investigada por meio da compreensão de como os gestores aproveitam as oportunidades; aproveitam atividades/ações criativas; aproveitam conhecimentos específicos (TEECE, 2007), desenvolvem modelos de negócios novos; desenvolvem protocolos para a tomada de decisão; desenvolvem o gerenciamento de plataformas (centralização) (JANTUNEN et al., 2012).

c) Capacidade de Transformação – (*transforming*)

Definição Constitutiva – capacidade de reconfigurar recursos para realizar mudanças e capacidade de manter o ajuste evolucionário (TEECE, 2007, p. 1335). Espera-se que empresas com capacidades avançadas de reconfiguração possam aproveitar oportunidades através de novas combinações de recursos e processos bem organizados (JANTUNEN, 2005), de modo a ter uma renovação contínua (TEECE, 2011).

Percurso Empírico - esta capacidade foi identificada por meio da compreensão de como os gestores implementam novas estratégias para a empresa; reconfiguram recursos a partir das decisões (*seize*); implementam novos tipos de métodos de gestão, criam ou modificam novos métodos de estratégia e marketing; criam ou modificam novos mercados e objetivos; criam ou modificam equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura; criam ou modificam novos procedimentos e sistemas; lançam novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades (WILDEN; GUDERGAN, 2015), criam a gestão do conhecimento (JANTUNEN et al., 2012).

CAPACIDADES OPERACIONAIS

Definição Constitutiva – Para Teece (2014) as capacidades comuns (ordinárias ou operacionais) envolvem o desempenho administrativo, operacional e de governança relacionados às funções que são (tecnicamente) necessárias para a realização das tarefas. Inicialmente, serão analisadas as capacidades operacionais de *marketing*, tecnológica, relacionamento e internacionalização, por meio da identificação das atividades operacionais da organização nos seus primeiros anos de vida, podendo elas surgirem como dinâmicas ao longo do tempo.

a) Capacidade operacional de *marketing*

Definição Constitutiva – A capacidade de *marketing* é definida como aquela que fornece relações com consumidores e que também cria e mantém relacionamentos duradouros com clientes e mercado (SONG et al., 2005).

Percurso Empírico - Esta capacidade foi identificada por meio da compreensão de como os gestores realizam: a identificação de mercado; realizam a gestão do relacionamento com o cliente; realizam a gestão de marcas; desenvolvem o controle e acesso para a distribuição de canais; desenvolvem uma relação vantajosa com os clientes; e desenvolvem uma base de clientes (MORGAN et al., 2009; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

b) Capacidade operacional de tecnologia

Definição Constitutiva – Refere-se “ao conhecimento acumulado e à habilidade de fazer, compreender, utilizar e desenvolver estes conhecimentos para produzir novas tecnologias” (TAKAHASHI, 2005, p. 257).

Percurso Empírico - A capacidade de tecnologia foi analisada por meio de como os gestores: adaptam as tecnologias de manufatura com as exigências da organização; direcionam esforços para o departamento de P&D; direcionam esforços para a cooperação com as universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de *know-how*;

desenvolvem um departamento de produção eficiente e efetivo; desenvolvem economias de escala e conhecimento técnico; desenvolvem equipamentos tecnológicos e novos produtos (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

c) Capacidade operacional de relacionamento

Definição Constitutiva – Lorenzoni e Lipparini (1999) compreendem capacidades de relacionamento como aquelas que contribuem para o desenvolvimento operacional de uma organização. Para estes autores, a capacidade de relacionamento é a capacidade de interagir com outras organizações, proporcionando conhecimento para a empresa. É compreendida como a capacidade de construir, sustentar e coordenar relacionamentos em determinado contexto (RITTER, 1999 apud VALHNE; JOHANSSON, 2013).

Percurso Empírico - Esta capacidade foi identificada por meio da compreensão de como os gestores iniciaram seus relacionamentos com outras empresas e interagiram ao longo do tempo e, se aproveitaram dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; TEECE, 2007).

d) Capacidade operacional de internacionalização

Definição Constitutiva – A capacidade de internacionalização envolve a capacidade que uma organização pode empregar e efetivamente utilizar para conquistar novos mercados internacionais como, por exemplo, por meio de recursos físicos, conhecimento, *network* e alocação de recursos (LEBEAU, 2012, p. 12). A capacidade de internacionalização de uma organização consiste em seu potencial de compreender os mercados internacionais (após a análise do ambiente externo) e de se adequar a eles em vários níveis, como recursos humanos, projeto, produtividade, comunicação e gestão (GOHR; MAGGIONI, 2011, p. 7).

Percurso Empírico - Esta capacidade foi identificada por meio da compreensão de como os gestores: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização;

planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; adquiriram uma rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAÚJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2009; VALHNE; IVARSSON, 2014).

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Definição Constitutiva – O conceito de desempenho assumido neste estudo é compreendido como o cumprimento de resultados financeiros (lucratividade) e não financeiros (operacionais, desempenho para o cliente, aprendizagem e inovação, cooperação, grau de globalização) considerando que as medidas de desempenho de uma organização são necessárias para atingir os resultados esperados (MEYER, 2003; MATITZ, 2009; VAHLNE; IVARSSON, 2014; VAHLNE; JONSSON, 2017).

Percurso Empírico – O desempenho foi analisado como antecedente (como afetou as decisões) e como consequente (como foi afetado pelas decisões), financeiro (investimentos, retorno, risco, lucratividade e ou prejuízos), e não-financeiro (melhoria nos processos internos; valor entregue a seus stakeholders (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente); grau de globalização (configuração geográfica - maior integração com o mercado estrangeiro); cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários); avaliação dos *stakeholders* (*feedback* positivo de seus *stakeholders*); avaliação se a empresa está apresentando desempenho satisfatório para seus clientes) (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Definição Constitutiva: A internacionalização é um processo de desenvolvimento de oportunidades que emerge de uma interação contínua de um ou mais relacionamentos que se caracterizam pelo envolvimento de uma empresa e por operações entre fronteiras internacionais (VALHNE; JOHANSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010). Como processo, ocorre ao longo do tempo e leva a organização a atuar em âmbito internacional por meio da mobilização de seus recursos.

Percurso Empírico: O processo de internacionalização foi operacionalizado por meio da identificação do envolvimento da empresa em relação: a distribuidores e serviços do mercado estrangeiro; ao desenvolvimento e à compra de um produto do mercado estrangeiro; à busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros; à busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros (VAHLNE; JOHANSSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010; VALHNE; IVARSSON, 2017, JONES, 2010). Foram verificadas as decisões de internacionalização em relação a: motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento); produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro); momento inicial (saturação do mercado doméstico); progressão posterior (expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional); país e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país); expansão gradualmente crescente; modo de entrada (importação, exportação, licenciamento, *franchising*, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior); grau de controle (controle total ou parcial da matriz).; modo de operação (primeiro, exportação; depois Investimento direto no exterior; depois, escritório de vendas, até ter produção no novo mercado) (DIG; CARNEIRO, 2006).

Definição de outros termos relevantes

a) Empresa Multinacional (EMN) - Empresas Multinacionais são compreendidas como empresas que controlam operações ou ativos de geração de renda em mais de um país (JONES, 2005). Jones (2005) explica que uma empresa cujo único envolvimento internacional é a exportação de bens ou serviços de sua base não é uma multinacional.

b) Pequena, Média, e Grande Empresa - Segundo a classificação do SEBRAE (2013), os portes das empresas são classificados por meio do número de seus funcionários. Para o setor de comércio e serviços até 9 funcionários é considerado microempresa (ME), de 10 a 49 empregados é considerado empresa de pequeno porte (EPP), de 50 a 99 funcionários é considerado empresa de médio porte, e de 100 ou mais funcionários é considerado grande empresa. Para o setor da indústria, até 19 funcionários é considerado microempresa (ME), de 20 a 99 funcionários é considerado como empresa de pequeno porte (EPP), de 100 a 499 funcionários é considerado

empresa de médio porte, e 500 ou mais funcionários é considerado grande empresa. Para fins dessa pesquisa, tanto as empresas da Fase I quanto a empresa da Fase II começaram suas atividades com a atuação de dois sócios (funcionários), ou seja, todas as empresas foram classificadas como pequenas empresas logo após a abertura.

c) Coevolução - O pensamento coevolutivo sugere a incorporação das organizações em um contexto sociocultural e histórico complexo, onde as mudanças e interações se integram, além de permitir uma visão dinâmica dos processos e das forças que atuam sobre a organização e seu meio ambiente (PEPPARD; BREU, 2003).

3.3 DESENHO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nessa seção são propostos o modelo e a delimitação da pesquisa com o intuito de estabelecer parâmetros para a obtenção dos objetos propostos.

3.3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem adotada nessa pesquisa foi a qualitativa em razão de possuir uma abordagem interpretativista do fenômeno em relação aos significados que as pessoas trazem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Denzin e Lincoln (2006) acrescentam que este método envolve vários tipos de pesquisa, tais como: estudo de caso, experiências pessoais, observações, entrevistas, entre outros.

Este estudo teve como objetivo ser exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória traz ao leitor a experiência buscada por meio da descoberta, e a pesquisa descritiva é utilizada por meio de técnicas que contribuem para o detalhamento do caso (MERRIAM, 2009). Tanto a pesquisa exploratória quanto a descritiva são úteis para alcançar o objetivo do trabalho, que tem como método escolhido o estudo de caso com corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). Como este estudo procura compreender a trajetória de uma PME que se tornou uma EMN, parte-se de uma investigação histórica da trajetória de crescimento de empresas. Merriam (2009, p. 47) acrescenta que “a pesquisa histórica é essencialmente descritiva, em que os elementos da pesquisa histórica e o estudo de caso frequentemente são evidenciados”.

Os “estudos de caso são indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se têm uma compreensão limitada” (GODOI et al., 2010, p. 127). Estes autores ressaltam que existem diferentes tipos de estudos de caso, tais como: descritivo, interpretativo e avaliativo. Para essa pesquisa, são utilizados os estudos de caso descritivo e interpretativo, pois, considera-se o detalhamento das mudanças que ocorreram ao longo da trajetória nas organizações investigadas, como também é proporcionado uma densa descrição do fenômeno analisado.

Esta pesquisa adotou a técnica do estudo de caso em razão de ser valiosa para compreender determinados contextos e situações (STAKE, 2000). Este estudo procurou compreender como as capacidades dinâmicas, o processo de internacionalização e o desempenho coevoluem na trajetória de mudança de uma PME brasileira em uma EMN. Dessa maneira, o estudo de caso contribui para a análise de como o fenômeno ocorreu ao longo do tempo, ou seja, como as capacidades nortearam esse processo de transformação de uma empresa que começou como pequeno ou médio porte e se tornou uma EMN.

De modo a compreender como ocorreu essa transformação organizacional, este estudo foi realizado em 2 fases distintas, sendo que cada fase foi aplicada em diferentes empresas e em diferentes momentos do tempo, de forma que os resultados da análise de cada uma das fases pudessem auxiliar nas fases posteriores.

A primeira fase envolveu organizações que não são EMNs, mas atuam em diferentes setores da indústria e são PMEs. Estas empresas foram escolhidas por terem propensão à internacionalização, o que possibilitou revelar como ocorreu o surgimento das capacidades dinâmicas e operacionais de tais empresas em relação à capacidade de internacionalização. A primeira fase dessa pesquisa foi um pré-requisito para o avanço da segunda fase, que teve como objetivo analisar as capacidades operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho em uma EMN brasileira. O Quadro 14 resume os aspectos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

QUADRO 14 - RESUMO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Título da Pesquisa	Coevolução de capacidades dinâmicas, desempenho e processo de internacionalização	
Problema de Pesquisa	Como as capacidades dinâmicas, o processo de internacionalização e o desempenho coevoluem na trajetória de mudança de uma PME brasileira em uma EMN?	
Objetivo Geral	Analisar de que maneira as capacidades dinâmicas e operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em EMNs.	
Objetivos Específicos	<p>a) Identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho de PMEs brasileiras propensas à internacionalização.</p> <p>b) Analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho em uma empresa brasileira que se tornou multinacional recentemente, com base nos resultados da Fase I da pesquisa.</p> <p>c) Analisar como as capacidades dinâmicas e operacionais, o desempenho organizacional, e o processo de internacionalização podem direcionar PMEs nacionais a se constituírem em empresa brasileira multinacional.</p>	
		Informações coletadas: Dados qualitativos de fontes primárias e secundárias
		Objetivos: Pesquisa Descritiva e exploratória
		Procedimentos Utilizados: Estudos de caso.
		Horizonte de tempo: Estudo temporal com perspectiva longitudinal (longitudinal com aproximação longitudinal e abordagem histórica).
		Método de coleta de dados: Entrevistas semiestruturadas e levantamento documental Método de análise de dados: análise de conteúdo categorial e análise documental

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

3.3.2 Dados: fonte, coleta e tratamento

A técnica de coleta para as duas fases da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (dados primários) em profundidade com pessoas que participaram da trajetória de crescimento das organizações, em razão de serem consideradas pessoas centrais para detalhar como o desenvolvimento da empresa ocorreu ao longo do tempo.

Dessa maneira, as entrevistas foram realizadas com profundidade, até o momento de saturação das informações coletadas.

Foram utilizados como dados secundários a investigação de livros, jornais, notícias e sítios institucionais na *internet* como forma de validar as informações obtidas por meio da coleta dos dados primários. Essas várias fontes de evidências foram utilizadas nessa pesquisa de modo a realizar a triangulação dos dados. Para Stake (2010), a triangulação é um processo de utilização de múltiplas percepções para clarificar o significado, verificando por meio dessas evidências a repetição dos dados.

Dessa maneira, a coleta de dados foi considerada encerrada a partir da percepção da repetição dos dados, ou seja, percebeu-se a saturação da coleta, que permitiu avançar para as fases subsequentes do trabalho.

A seguir, descreve-se como os dados foram obtidos e analisados em cada uma das fases da pesquisa.

3.3.2.1 Fase I

Para alcançar o objetivo da Fase I desse estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores e sócios (APÊNDICE 1) de nove PMEs brasileiras. As entrevistas foram feitas durante o desenvolvimento de uma pesquisa de âmbito maior sobre capacidades dinâmicas em PMEs, pela orientadora da autora, com representantes de nove organizações.

Dentre estes casos, quatro foram selecionados para a análise por atender aos critérios de pesquisa: revelar indícios do fenômeno estudado em relação ao processo de internacionalização e das capacidades operacionais dinâmicas, pois as empresas escolhidas revelaram fazer algum tipo de processo de internacionalização. Além das entrevistas realizadas, houve a realização de um *workshop* com os diretores e sócios dessas empresas e visitas aos sítios das empresas na *internet* para levantamento de fontes documentais.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com o intuito de identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho e sua propensão à internacionalização. A partir da obtenção desses dados, foi realizada a análise de conteúdo categorial por meio do processo de codificação recomendado por Bardin (2006), conforme o Quadro 15.

QUADRO 15 - LISTA DE CATEGORIAS DE ANÁLISE UTILIZADAS NAS FASES I e II

Categorias	Divisão	Descrição e Palavras-chave	Referências
Organização	História da organização	Levantamento de informações sobre a história da empresa, descrição de suas experiências.	-
Capacidade dinâmica	Monitoramento <i>Sense</i>	Análise de como os gestores: -Identificaram oportunidades e ameaças. -Adquiriram conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, aprendendo a monitorar o mercado. -Desenvolveram atividades criativas para o monitoramento do mercado. -Desenvolveram relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa. -Utilizaram processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado. -Alcançaram a inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores.	Teece (2007) e Wilden, Gudergan (2015), Jantunen et al. (2012).
Capacidade dinâmica	Apropriação <i>Seize</i>	Análise de como os gestores: -Aproveitaram as oportunidades -Aproveitaram atividades/ações criativas -Desenvolveram modelos de negócios novos. -Aproveitaram conhecimentos específicos. -Desenvolveram protocolos para a tomada de decisão. -Desenvolveram o gerenciamento de plataformas (centralização)	Teece (2007) e Jantunen et al. (2012).
Capacidade dinâmica	Reconfiguração <i>Transforming</i>	Análise de como os gestores: -Implementaram novas estratégias para a empresa, reconfigurando recursos, a partir das decisões (<i>seize</i>). -Implementaram novos tipos de métodos de gestão. -Criaram ou modificaram novos métodos de estratégia e marketing. -Criaram ou modificaram novos mercados e objetivos. -Criaram ou modificaram equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura. -Criaram ou modificaram novos procedimentos e sistemas.	Wilden e Gudergan (2015), e Jantunen et al. (2012).

		<ul style="list-style-type: none"> -Criaram a gestão do conhecimento. -Lançaram novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias. 	
Capacidade operacional	Capacidade de tecnologia	<p>Análise de como os gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desenvolveram um departamento de produção eficiente e efetivo. -Desenvolveram economias de escala e conhecimento técnico, -Desenvolveram equipamentos tecnológicos e novos produtos. -Adaptaram as tecnologias de manufatura com as exigências da organização. -Direcionaram esforços para o departamento de P&D. -Direcionaram esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>. 	Protogerou et al. (2011) e Wilden e Gudergan (2015).
Capacidade operacional	Capacidade de <i>marketing</i>	<p>Análise de como os gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificaram as características de mercado. -Desenvolveram a gestão do relacionamento com o cliente. -Desenvolveram a gestão de marcas. -Desenvolveram o controle e o acesso para a distribuição de canais. -Desenvolveram uma relação vantajosa com os clientes. -Desenvolveram uma base de clientes. 	Morgan et al. (2009) e Wilden e Gudergan (2015).
Capacidade operacional	Capacidade de relacionamento	<p>Análise de como os gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Iniciaram seus relacionamentos com outras empresas e interagiram ao longo do tempo. -Aproveitaram os relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas. 	Lorenzoni e Lipparini (1999), Teece (2007).
Capacidade operacional	Capacidade de internacionalização	<p>Análise de como os gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização. -Planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros. -Adquiriram rede de relacionamentos internacionais. -Adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais. 	Rezende (2002), Araújo e Rezende (2003), Mariotto (2007), Johanson e Vahlne (2009), Vahlne e Ivarsson (2014).

Desempenho (input)	Antecedentes financeiros.	Análise de como os resultados do desempenho financeiro influenciaram as decisões da empresa em relação à internacionalização: -Lucratividade e/ou prejuízos -Risco -Retorno -Investimentos	Verbeeten e Boons (2009) e Meyer (2003).
	Antecedentes não financeiros.	Análise de como os resultados não financeiros do desempenho influenciaram nas decisões da empresa em relação à internacionalização: -Melhoria nos processos internos. -Valor entregue a seus <i>stakeholders</i> (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente). -Grau de globalização - configuração geográfica (maior integração com o mercado estrangeiro). -Cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários). -Avaliação dos <i>stakeholders</i> (<i>feedback</i> positivo de seus <i>stakeholders</i>).	Verbeeten e Boons (2009), Meyer (2003) e Vahlne e Ivarsson (2014).
Desempenho (output)	Consequentes financeiros	Análise do desempenho financeiro como consequente do processo de internacionalização: -lucratividade e/ou prejuízos -risco -retorno -investimentos	Verbeeten e Boons (2009) e Meyer (2003).
	Consequentes não financeiros	Análise de como o desempenho não financeiro evidenciou resultados em relação à internacionalização: -Melhoria nos processos internos. -Valor entregue a seus <i>stakeholders</i> (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente). -Grau de globalização - configuração geográfica (maior integração com o mercado estrangeiro). -Cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários).	Verbeeten e Boons (2009), Meyer (2003) e Vahlne e Ivarsson (2014).

		<p>-Avaliação dos <i>stakeholders</i> (<i>feedback</i> positivo de seus <i>stakeholders</i>).</p> <p>-Avaliação se a empresa está apresentando desempenho satisfatório para seus clientes.</p>	
Processo de internacionalização	Envolvimento com o mercado estrangeiro:	<p>Identificação do envolvimento da empresa em relação à internacionalização:</p> <p>-Envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro;</p> <p>-Envolvimento com o desenvolvimento e a compra de um produto do mercado estrangeiro;</p> <p>-Busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros;</p> <p>-Busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros.</p>	Vahlne e Johansson (2013), Galina e Moura (2010), Vahlne e Ivarsson (2017), Jones (2010).
	Decisões (serão analisadas pelas perguntas abaixo):	Verificar porque a empresa internacionalizou suas atividades por meio de:	Dig e Carneiro (2006).
	Por quê?	-Motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento).	
	O que?	Verificar o que a empresa internacionalizou por meio de:	Dig e Carneiro (2006).
	Quando?	-Produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro).	
	Quando?	Verificar quando a empresa internacionalizou suas atividades por meio de:	Dig e Carneiro (2006).
	Onde?	-Momento inicial (saturação do mercado doméstico);	
		-Progressão posterior (Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional).	
	Onde?	Verificar onde a empresa internacionalizou suas atividades por meio de:	Dig e Carneiro (2006).
		-País e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país).	
		-Verificar expansão gradualmente crescente.	
	Como?	Verificar como a empresa internacionalizou suas atividades por meio de:	Dig e Carneiro (2006).
		-Modo de entrada (Importação, exportação, licenciamento, franchising, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior).	

		-Grau de controle (controle total ou parcial da matriz). -Modo de operação (primeiro, exportação; depois Investimento Direto no Exterior, depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).	
--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os códigos utilizados para a análise de conteúdo foram extraídos com base na fundamentação teórico-empírica e na definição das categorias apresentadas. O Quadro 15 apresenta a lista de códigos que foram utilizados para fins de análise.

As entrevistas foram realizadas no período de janeiro a fevereiro de 2016. Todas as gravações duraram em torno de 8 horas e 46 minutos, e totalizaram 164 laudas de transcrição. Foram realizadas, nessa fase da pesquisa nove entrevistas com as sócias da empresa, as quais estão em atividade nas empresas investigadas desde o momento da fundação.

3.3.2.2 Fase II

A Fase II abrangeu os dois últimos objetivos específicos da pesquisa: (1) analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho em uma empresa brasileira que se tornou multinacional recentemente, com base nos resultados da Fase I da pesquisa. (2) analisar como a coevolução entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o desempenho organizacional e o processo de internacionalização podem direcionar PMEs nacionais a se constituírem em empresa brasileira multinacional.

Para o alcance desses objetivos, a pesquisa empírica foi aplicada em uma EMN brasileira que presta serviços de importação de produtos hospitalares. Trata-se de uma empresa de pequeno porte que se tornou uma EMN recentemente, pois atua como EMN há aproximadamente 6 anos.

Para a obtenção da coleta de dados foram realizadas 5 entrevistas nessa empresa, sendo quatro entrevistas realizadas com gestores da matriz, sendo que dois dos gestores são sócios da empresa e têm experiência na Delta desde o momento de sua fundação e uma entrevista com o funcionário da subsidiária de Miami. As entrevistas foram realizadas no período de março e abril de 2017. As entrevistas

totalizaram 6 horas e 30 minutos de gravação de áudio, que geraram 75 laudas de transcrição.

A análise de conteúdo da Fase II foi realizada por meio das categorias analíticas do Quadro 15, à luz dos resultados da Fase I. Ainda, buscaram-se dados não só por meio do sítio eletrônico, como também por meio de documentos disponibilizados pela empresa.

A próxima seção traz informações a respeito do contexto da pesquisa, ou seja, de EMN brasileiras.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao mesmo tempo que a pesquisa científica ofereceu caminhos que contribuíram para o esclarecimento do fenômeno estudado, as limitações fizeram parte de cada processo estabelecido.

Uma limitação encontrada refere-se à escolha das categorias de análise. A categoria “capacidades dinâmicas”, por exemplo, apresenta vários dissensos e consensos acerca dos conceitos adotados, sendo que sua escolha foi realizada em razão da proximidade com o problema de pesquisa levantado e a possibilidade de respondê-lo.

A segunda limitação diz respeito à escolha do conceito da categoria “desempenho não financeiro”, pois não foram encontrados trabalhos empíricos que tivessem operacionalizado essa categoria. Autores como Verbeeten e Boons (2009), Meyer (2003) e Vahlne e Ivarsson (2014) contribuíram para a construção dessa categoria.

A terceira limitação ocorreu pela obtenção de dados históricos por meio das entrevistas realizadas com os sócios-fundadores das empresas. Muitos dados não foram encontrados em fontes documentais, apenas revelados nas entrevistas por meio da memória das pessoas que participaram da trajetória das empresas investigadas, o que não possibilitou contrastar com outras fontes de coleta.

3.5 REFLEXÕES METODOLÓGICAS

O desenvolvimento de uma pesquisa composta por duas fases, tendo a segunda fase sido analisada à luz dos resultados da primeira fase, trouxe complexidade e ao mesmo tempo riqueza para a análise.

O compromisso de responder como as capacidades dinâmicas, o processo de internacionalização e o desempenho coevoluem na trajetória de mudança de PME brasileira em uma EMN demandou do pesquisador compreender o relacionamento a fundo de cada categoria analítica, o que resultou em uma robusta descrição de cada categoria, proporcionando detalhamento sobre a trajetória de crescimento de cada uma das empresas investigadas nas Fases I e II.

Devido ao fato de todas as entrevistas terem sido realizadas com profundidade e terem revelado várias informações sobre cada categoria, isso permitiu analisar a recursividade do fenômeno ao longo do tempo e comparar cada um dos casos investigados no que se refere à coevolução. Ou seja, foi possível analisar o modelo teórico proposto.

Outro diferencial trazido pelo estudo foi comparar as empresas da Fase I com a Fase II no que tange à evolução dos processos de internacionalização, o que permitiu verificar por que algumas empresas se internacionalizaram mais do que outras.

Além disso, as informações levantadas dos processos de internacionalização nas duas fases da pesquisa proporcionaram contrastar com os processos de internacionalização assumidos em cada um dos modelos de Uppsala. A falta de um modelo de internacionalização que pudesse explicar melhor como as capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização se relacionam ao longo do tempo possibilitou uma revisitação do modelo de Uppsala. Ou seja, este estudo avançou tanto no campo da teoria no que se refere ao relacionamento dessas categorias, quanto na prática ao identificar a evolução de uma pequena ou média empresa com propensão à internacionalização a se tornar uma EMN.

A busca por campo para a Fase II da pesquisa foi desafiadora. Por se tratar de EMNs brasileiras, o campo se limitou a poucas empresas, sendo que muitas não permitiram acesso já no início do contato e outras demoraram para analisar a solicitação e optaram por não autorizar a pesquisa sem dar justificativas.

O próprio pesquisador sentiu dificuldades ao longo da pesquisa, pois se defrontou com uma realidade de pesquisa diferente da qual já havia vivenciado, por se tratar de uma pesquisa qualitativa com enfoque predominantemente interpretativo e com abordagem histórica.

Por fim, analisar a categoria desempenho financeiro e não financeiro na ótica de antecedente e consequente, ou seja, verificar como o desempenho afetou e foi afetado pelas decisões dos gestores das empresas ao longo do tempo exigiu um grande esforço analítico.

A próxima seção traz informações a respeito do contexto da pesquisa, ou seja, de EMN brasileiras.

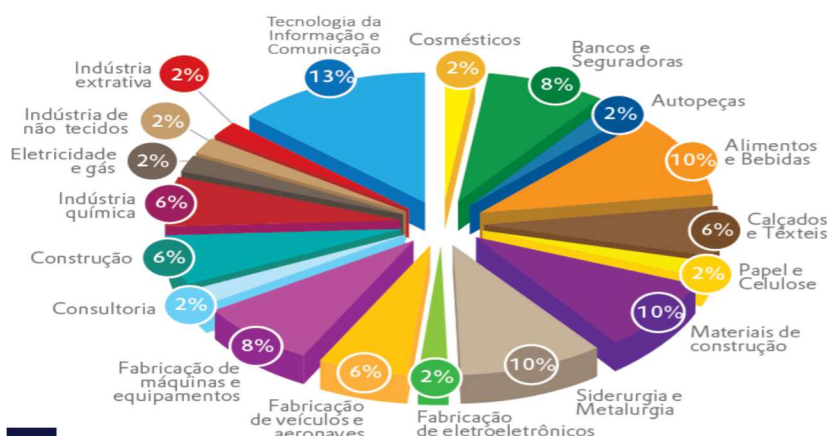
4 CONTEXTO

O Brasil está expandindo na internacionalização, exemplo disso é sua representatividade por meio de várias EMNs consolidadas, tais como, Gerdau, Marcopolo, Natura, Intercement, Arteccla, O Boticário, Stefanini, Weg, Hering, Metalfrio, Tupy, Fitesa, Tigre, Votorantim, Magnesita, entre outras. Além disso, existem algumas EMNs que iniciaram suas atividades no Brasil, e foram adquiridas por grupos estrangeiros por terem potencial de mercado.

A notoriedade das EMNs brasileiras tem sido divulgada há mais de uma década pela Fundação Dom Cabral (FDC), que tem publicado pesquisas relacionadas ao tema, como também, outras informações relevantes desse contexto. A FDC (2015, p. 22) explica que as empresas brasileiras têm usado diferentes modalidades de atuação no exterior. Segundo a FDC (2015, p. 22) “algumas dessas empresas possuem um escritório comercial para dar suporte às vendas que partem do Brasil, enquanto outras enviam produtos desmontados e os finalizam nos mercados de atuação”. A pesquisa da FDC (2015) também revela que as franquias vêm atraindo atenção dos brasileiros.

Na pesquisa aplicada pela FDC em 2015 a amostra foi composta por 63 empresas: 49 multinacionais brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de unidades próprias; e 14 empresas brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de franquias. Este estudo revelou que a indústria foi o setor predominante entre as empresas participantes, e que há diversidade de segmentos e áreas de atuação, conforme a Figura 11.

FIGURA 11 - ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMNS PARTICIPANTES



Fonte: Ranking FDC das EMNs brasileiras (2015, p. 24).

Percebe-se a partir dessa heterogeneidade da atuação das EMNs no mercado brasileiro que existem vários setores que precisam crescer muito para melhorar sua representatividade. Não apenas isso, ao considerar os fatores externos, percebe-se que operar em outros países impõe uma série de desafios para as empresas brasileiras em função das diferenças culturais, administrativas/políticas, geográficas e econômicas inerentes à atuação internacional (FDC, 2015).

A FDC afirma a necessidade de uma EMN em:

ser capaz de identificar, compreender e se adaptar a esses contextos distintos é uma habilidade imprescindível para o bom alinhamento entre a estratégia e a operação internacional, assim como para alcançar melhores níveis de desempenho na gestão de subsidiárias e franquias localizadas no exterior (FDC, 2015).

Dessa forma, o relatório da FDC (2015) investigou o quanto as empresas concordavam com as afirmações apresentadas no Gráfico 1, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A partir da pesquisa, percebeu-se uma alta nota média das empresas para cada afirmação, sinalizando um alto grau de adaptabilidade da gestão no ambiente internacional (FDC, 2015). Essa análise por meio da adaptabilidade das EMNs investigadas revela que por meio de seus processos e competências empregadas, as empresas são capazes de lidar com a mudança exigida do mercado.

Outra importante informação trazida pela FDC (2015) é sobre a presença das EMNs brasileiras no exterior. O relatório traz que a maior concentração está no estado de São Paulo, com representação de 51%; em segundo lugar está o Rio Grande do Sul com representação de 15%; em terceiro lugar está Santa Catarina com representação de 12%; em quarto lugar está Minas Gerais com representação de 8%; e quinto lugar está o Rio de Janeiro com representação de 6%. Na sequência os estados do Paraná, Pernambuco, Distrito Federal, e Ceará representam cada um com 2%.

Percebe-se a partir do relatório da FDC (2015) que as EMNs brasileiras estão assumindo papel importante no mercado internacional por meio de seus índices de participação, adaptabilidade e representatividade de vários setores da economia.

A Fundação Dom Cabral (FDC), por exemplo, há dez anos estuda o movimento de internacionalização de empresas brasileiras, e compreendem esse

processo como irreversível e que vem contribuindo de forma relevante para a competitividade das empresas (FDC, 2015).

O relatório da FDC de 2016 traz a classificação das multinacionais brasileiras pelo número de subsidiárias que possuem, conforme o quadro 16.

QUADRO 16 - MULTINACIONAIS CLASSIFICADAS PELO NÚMERO DE PAÍSES

Posição	Empresa	Nº de países em que possuem subsidiárias
1	Stefanini	38
2	Weg	29
3	Magnesita	25
3	Marcopolo	25

Fonte: FDC (2016, p. 56).

Observa-se por meio das informações trazidas no Quadro 16 que a empresa que mais se expandiu internacionalmente em relação a quantidade de subsidiárias fora do país foi a empresa Stefanini da área de *softwares* e soluções em tecnologia. A segunda maior representatividade é representada pela empresa Weg da área de motores e automação.

A internacionalização das empresas brasileiras e o crescimento do número de EMNs brasileiras deixou de ser um processo embrionário para se tornar um movimento organizado e estruturado (OLIVEIRA JUNIOR, 2010). Este autor reforça que o grau de transnacionalidade das empresas brasileiras ainda é inferior comparado aos países mais evoluídos, mas que as empresas avançaram no grau de comprometimento com o mercado externo. Tais afirmações levam ao questionamento de como o envolvimento de empresas em mercados externos ocorre, e quais são os processos que estão imbricados nisso e contribuem com a atuação e crescimento de EMNs.

Nota-se por meio das informações levantadas, que o Brasil possui EMNs que têm se destacado no mercado internacional. Mas, é preciso evidenciar que existe potencial para a internacionalização, mesmo havendo um baixo número de EMNs brasileiras (OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

Um exemplo de estado brasileiro que demonstrou ter tido interesse na internacionalização foi o Paraná.

As razões pelas quais a internacionalização no estado do Paraná têm ocorrido são diversas, todavia, os principais mecanismos adotados para atração de empresas estrangeiras pelo governo paranaense estão concentrados na concessão de serviços públicos, incentivos fiscais e investimento em infraestrutura (BETIATI, 2015, p. 56).

Os processos de internacionalização escolhidos por este Estado foram diversos, como, por exemplo, importação e exportação até a instalação de EMNs. Em relação a importação e exportação, o Paraná vem apresentando índices de crescimento consideráveis, com destaque para a exportação de frango *in natura*, que representou em 2017 um aumento de 38% nas transações segundo o IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social). Conforme informações divulgadas pelo IPARDES, o Paraná exporta frango para mais de 160 países e responde por 35% dos embarques do produto no país. Na sequência de crescimento nas exportações vem o farelo de soja, com crescimento de 18,5%, e a exportação de celulose, cujo aumento em 2017 foi de 370 vezes. Ou seja, o Estado do Paraná tem revelado significância na exportação de *commodities*.

No que se refere ao processo de importação, o Paraná foi impulsionado por encomendas de óleo, combustíveis, adubos e fertilizantes, os quais tiveram crescimento em 2017, de acordo com informações do IPARDES.

Outra forma de internacionalização que permitiu o crescimento econômico do Paraná foi por meio da abertura de EMNs no Estado, cujos investimentos geraram renda, empregos e volume de negócios, como também em recolhimento de impostos.

Com o objetivo de identificar a quantidade de EMNs instaladas no Paraná, Belati (2015) buscou as seguintes fontes de dados: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Revistas de Inovação e consultas específicas junto a Secretaria da Receita Federal. Este autor identificou que o Estado do Paraná possui atualmente 186 EMNs, sendo que 149 destas estão instaladas na região metropolitana de Curitiba, e as demais nas demais regiões do estado. Outra constatação acerca dessas EMNS, foi que 27% delas são de origem alemã, 22% estadunidenses, 19% são espanholas, e 17% são italianas. Ou seja, a maior parte das EMNs instaladas no Estado do Paraná são oriundas da Europa.

Além dessas informações, Betiati (2015) demonstrou que o predomínio de atividades das EMNs instaladas no Paraná é do ramo atacadista, sendo que 50% delas são de fabricação de máquinas e equipamentos e indústria automobilística.

Nota-se que os processos de internacionalização que o Brasil vivenciou foram importantes para o desenvolvimento econômico do país e para o amadurecimento das empresas brasileiras. O conhecimento obtido ao longo dessas transações comerciais proporcionou experiências a muitas empresas, especialmente a determinadas empresas brasileiras que optaram por avançar nos processos de internacionalização e se tornar EMNs. Diante dessa situação, este estudo traz como importância compreender os caminhos/trajetórias que determinadas empresas tiveram e que foram importantes para seu crescimento e entrada no mercado estrangeiro. Essa lacuna teórica e prática foi encontrada e desperta interesse para a pesquisa acadêmica e para a gestão.

Na próxima seção encontra-se a descrição e análise de dados da pesquisa.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção são demonstrados os resultados empíricos das empresas investigadas nas Fases I, II. Para isso, foram analisadas na primeira fase dessa pesquisa quatro empresas de diferentes segmentos que começaram suas atividades como de pequeno porte e apresentaram propensão à internacionalização. Com base nos resultados apresentados nessa fase, pode-se avançar para a Fase II, cuja análise se concentrou em uma única empresa, a qual começou suas atividades como de pequeno porte e se tornou uma EMN recentemente.

5.1 CASO 1 – EMPRESA ALPHA

Nessa seção são apresentadas as evidências empíricas da empresa Alpha em relação às categorias de análise: história da organização, capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas.

5.1.1 História da organização

Conforme informações do site institucional, a Alpha iniciou suas atividades no segmento de iluminação com a oferta de apenas um produto importado: a lâmpada fluorescente. Segundo a entrevistada, foi uma fundação inicialmente familiar:

Comecei eu e mais o meu cunhado, só dois sócios. Eu era a pessoa que cuidava das importações e mais tarde entrou um terceiro sócio no negócio [E1].

Em 2000, a empresa começou a importar outros produtos para revender, tais como: fitas isolantes, campainhas, abraçadeiras e *timer*. Em 2002, a empresa Alpha aumentou ainda mais seu portfólio e lançou uma linha de ferramentas, também importadas. De acordo com a entrevistada, estes produtos são importados da China, Coreia, Vietnã e Índia, e são distribuídos para todo o Brasil.

Dois anos mais tarde, a empresa começou a participar de feiras como forma de apresentar seus produtos e ampliar sua rede de relacionamentos no setor de atuação. A entrevistada disse que a empresa é muito sólida e, mesmo considerando

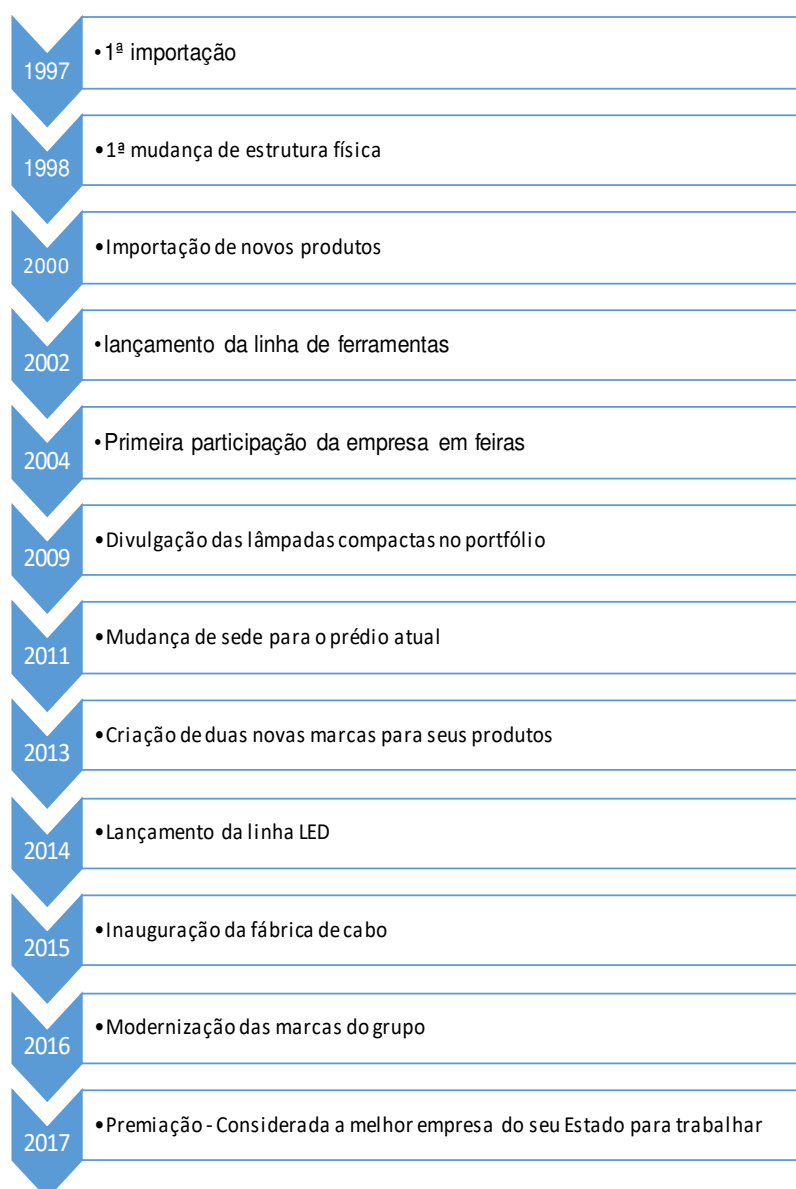
algumas crises econômicas, como, por exemplo, a de 2008, a Alpha apresentou crescimento de 33% em seu faturamento. Foi a partir de 2009 que a empresa começou a ofertar lâmpadas compactas e, devido a esse crescimento, houve a necessidade de mudar para uma nova estrutura física em 2011.

Por meio de visitas realizadas pela empresa, identificou-se um nicho de mercado mal explorado onde os clientes precisavam comprar determinados produtos de várias empresas. Assim, os gestores da Alpha tiveram a ideia de criar um kit com esses produtos demandados pelo mercado, o qual começou a ser desenvolvido em 2013. Contudo, antes de implementar o novo “kit de produtos”, a Alpha investiu em cursos no exterior, além de estudar essa nova linha de produtos por aproximadamente dois anos. Tal dedicação à implementação dessa linha de produtos conferiu à empresa um prêmio de pesquisa de *marketing*. Em 2014 a empresa lançou uma linha de LED importada, ampliando ainda mais seu portfólio. Para a entrevistada, essas mudanças foram decorrentes de muito estudo sobre a viabilidade do negócio.

Um ano mais tarde, a empresa inaugurou sua primeira fábrica, pois era, até então, apenas uma empresa importadora. A abertura dessa fábrica, segundo a entrevistada, refere-se a uma oportunidade que a empresa teve em diminuir o custo de uma mercadoria importada (cabos de rede, cabo de antena). A entrevistada relatou que seu sócio percebeu que importar esses produtos da China era mais caro e, por isso, poderia comprar parte desses componentes da China e produzir outros no Brasil. Dessa maneira, a empresa optou pela abertura da fábrica.

A empresa decidiu modernizar as marcas do grupo em 2016. No ano seguinte, recebeu um prêmio que a conferiu como melhor empresa do seu estado para trabalhar. A figura 12 mostra a linha do tempo e as principais mudanças ocorridas na empresa ao longo de seus vinte anos de atuação.

FIGURA 12 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA ALPHA



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que os valores da empresa estão alinhados com os resultados obtidos ao longo desses vinte anos de atuação, pois, um dos valores da empresa, por exemplo, é inovar em suas atividades de modo conseguir estar à frente no seu campo de atuação, o que justifica o comportamento da gestão da empresa em querer se antecipar às demandas do mercado e buscar oportunidades.

Recentemente a empresa foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar no seu estado de atuação. Neste momento a empresa possui mais de 750 produtos no seu portfólio, faturamento anual em torno de 150 milhões.

A seguir são discutidas as categorias que permeiam o objetivo da primeira fase desse trabalho.

5.1.2 Capacidades operacionais

Aqui são analisadas as seguintes capacidades operacionais: capacidade de tecnologia, capacidade de *marketing*, capacidade de relacionamento e capacidade de internacionalização.

5.1.2.1 Capacidade operacional de tecnologia

A capacidade operacional de tecnologia foi analisada por meio da compreensão de como os gestores da empresa Alpha realizaram: o desenvolvimento do departamento de produção eficiente e efetivo; o desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico; o desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos; a adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização; o direcionamento de esforços para o departamento de P&D; o direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how* (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

A primeira dimensão da capacidade operacional de tecnologia é o “desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo”. Essa dimensão foi identificada pela abertura recente de uma fábrica da Alpha. Segundo a entrevistada, a empresa decidiu abrir esta fábrica com o intuito de reduzir os custos de importação de um produto específico e, assim, optou por importar apenas os componentes dessas peças para realizar a montagem no Brasil. Para ela, as vendas desse produto têm alcançado um bom desempenho, o que revela sua efetividade.

A segunda dimensão é a de “desenvolvimento de economias de escalas e conhecimento técnico”, a qual foi evidenciada a partir da redução de custos com a produção de cabos de antenas. Conforme a entrevistada, a escolha da organização pela fabricação desse produto resultou na redução de seu custo unitário e no aumento de suas vendas, pois esse produto era anteriormente importado pela empresa. Com a abertura da fábrica, os gestores precisaram buscar conhecimentos técnicos para dar suporte à fábrica. Assim, a empresa procurou informações para o departamento

de TI (Tecnologia da Informação), o que contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento técnico da organização. Além dessas atribuições, o departamento de TI da empresa possui responsabilidade na gestão de riscos de todos os processos que a envolvem. Este setor gerencia 12 sistemas internos da organização mais um sistema de EaD (Educação a Distância). A entrevistada informou que a organização em breve mudará esses sistemas existentes para o SAP (*Systems, Applications and Products*), o qual a deixará ainda mais integrada. A empresa Alpha já possuiu o método BSC (*Balanced Scorecard*) anteriormente.

Quanto ao “desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos”, a entrevistada explicou que a empresa Alpha desenvolveu equipamentos tecnológicos como, por exemplo, a criação de um laboratório para testar os produtos importados antes de serem enviados ao Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). Relatou, também, que esse investimento teve como objetivo receber a certificação de qualidade e vender produtos seguros e confiáveis a seus clientes. Um segundo investimento que a empresa fez foi a abertura de uma fábrica de cabos de rede e de antenas, mencionado anteriormente.

A “adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização” foi necessária e ocorreu por meio do uso de *softwares* para fins de gestão, segurança e logística. A entrevistada esclareceu que o setor de logística da empresa está procurando se unir a outras transportadoras pela integração de informações através de um *software* de melhor qualidade, que seja mais eficiente na comunicação. Nesse caso, a adaptação de tecnologia da empresa não foi de manufatura, e sim de serviço e gestão para melhorar as condições inerentes à manufatura.

A empresa analisada não possui um departamento específico de P&D, porém há um “direcionamento de esforços para o departamento de P&D” por meio de ações de planejamento e desenvolvimento. O direcionamento de ações voltadas para pesquisa e desenvolvimento foram práticas adotadas pela empresa e incorporadas no seu dia a dia.

A última dimensão, de “direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*”, foi verificada pelo envolvimento da empresa Alpha com alguns de seus *stakeholders*, como, por exemplo, seus clientes e fornecedores. A entrevistada enfatizou que a empresa se desenvolveu muito por meio da aprendizagem com seus clientes:

Temos clientes maiores que a gente. Os maiores clientes da empresa são clientes de faturamento 100 vezes maior do que o nosso. Então a gente ia nessas empresas fazer *benchmarking* o tempo todo, de gestão, de logística, de finanças, de tudo. Assim, eu acho que foi o segredo de tudo, pois não existe sucesso sozinho, tem que ter um trabalho compartilhado. Eu acho que o segredo dessa evolução é você estar constantemente buscando fora, mesmo que isso não te sirva, mas para saber que aquilo não serve. Naturalmente você vai buscar algo melhor, mas com o tempo [...]. Eu fiz descobertas boas, e funcionou muito melhor do que eu imaginava, mas também é preciso ver coisas melhores que as suas [...] [E1].

A busca por práticas adotadas por empresas bem-sucedidas foi um caminho para a Alpha buscar conhecimento e contribuir para a tomada de decisão. A entrevistada disse que quando visitava algumas empresas para verificar se poderia conceder crédito, aproveitava-se dessas situações para investigar as empresas que eram maiores que a Alpha no quesito faturamento e também para entender como elas eram mais avançadas em relação a processos, pessoas, entre outros. A entrevistada ressaltou que era necessário compreender como estas empresas tinham conseguido recrutar melhor, reter melhor, desenvolver mais.

Em suma, foi possível identificar, por meio destas ações relatadas pela entrevistada e pelos dados da história da empresa, que a Alpha precisou desenvolver novas tecnologias para novos produtos, bem como adaptar as tecnologias de manufatura às exigências da organização. Esses processos são recomendados por Protogerou et al., (2011) e Wilden e Gudergan (2015), os quais acreditam que estas capacidades são úteis para o funcionamento da organização a curto prazo.

Além disso, a Alpha desenvolveu sua capacidade de tecnologia por meio do aproveitamento do conhecimento acumulado adquirido pelo planejamento e desenvolvimento dos seus processos, assim como pelo *know-how* compartilhado com seus *stakeholders* que proporcionou ideias e sugestões de novas tecnologias para a Alpha. Verificou-se que estes procedimentos adotados pela empresa estão em conformidade com Takahashi (2005), o qual acredita que o compartilhamento de conhecimento contribui com a formação de mais tecnologia.

A preocupação da empresa pela aquisição de tecnologia teve influências internas, como, por exemplo, a intenção de melhorar os processos existentes, alcançar mais eficiência com a entrega dos produtos (qualidade, segurança) e *softwares* capazes de contribuir com a tomada de decisão em relação à concessão de crédito aos clientes. Averiguou-se, também, que os gestores perceberam ao longo do tempo a necessidade de investir em *softwares* para melhorar a comunicação da

organização, tanto no ambiente interno quanto no externo, além de terem procurado integrar mais seus sistemas, como foi citado sobre a implementação do SAP.

Identificou-se que a empresa aproveitou oportunidades para investir em novas tecnologias, proporcionando, assim, crescimento para a organização.

5.1.2.2 Capacidade operacional de *marketing*

A capacidade operacional de *marketing* foi analisada por meio da compreensão de como os gestores da empresa Alpha realizaram: a identificação das características de mercado; o desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente; o desenvolvimento da gestão de marcas; o desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais; o desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes; o desenvolvimento de uma base de clientes (MORGAN et al., 2009; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

A primeira dimensão, de “identificação das características de mercado”, foi evidenciada pela busca da empresa em compreender as necessidades do mercado. Segundo a entrevistada, essas práticas já tiveram início logo na abertura da Alpha:

O tempo todo eu estava me inscrevendo em algum curso ou palestra. Eu participava de palestras falando disso [...] falando daquilo [...] e até por uma questão ambiental, porque trabalhamos com lâmpadas, então tinha uma questão de reciclagem [...] então eu ia atrás disso [E1].

Desde a abertura da empresa buscou-se compreender as mudanças do mercado. Para isso, os gestores procuraram se inserir em ambientes que poderiam oferecer conhecimentos técnicos, como palestras e cursos, para contribuir de algum modo com as decisões operacionais da empresa. Segundo a entrevistada, até dado momento o mercado exige algo da empresa e é preciso estar atento em relação às demandas:

Principalmente em relação às pessoas [...] a empresa precisa olhar o tempo todo para ver o que o mercado está buscando, como está evoluindo, para que lado está indo. Se a empresa não andar assim, de olho nisso, a empresa se perde [E1].

Foi por meio dessa busca das características de mercado que a empresa Alpha em meados de 2012 verificou uma oportunidade de mercado: acrescentar uma nova linha de produtos para seu portfólio:

Nós vimos que havia um nicho de mercado muito mal explorado e que os consumidores precisavam comprar de várias empresas, e se nós tivéssemos preço [...]. Nós ficamos praticamente um ano estudando essa linha [...] [E1].

Nesse período, a empresa realizou pesquisas/estudos sobre a viabilidade dessa linha em todo o Brasil. E foi por meio dessa pesquisa de implementação que a empresa ganhou um prêmio de pesquisa de *marketing*. A entrevistada disse que durante essa fase de estudo de viabilidade do negócio precisou ir para a China estudar e verificar como eram os produtos. Após seu retorno de viagem, a empresa decidiu verificar se estes produtos passariam pela avaliação de segurança concedida pelo Inmetro.

A empresa não procurou identificar apenas a viabilidade de produtos/serviços conforme havia a necessidade no mercado, mas também buscou, ao longo do tempo, compreender os processos de outras empresas bem-sucedidas para melhorar seus próprios processos:

Eu fui a uma empresa de São Paulo, onde eu percebi que havia uma estrutura de TI bem diferente da minha, com a mesma logística que a minha [...]. Então a cada movimento que a gente fazia fora e buscava, eu trazia para dentro da empresa como algo que poderíamos melhorar [E1].

A entrevistada ressaltou que não basta apenas identificar as características de mercado, é preciso treinar as pessoas para executar o que se cria. Além disso, ela alertou sobre os riscos de entrar em um mercado sem conhecimento suficiente:

O que deu certo ontem pode escrever que já não dá mais [...]. Quem veio para o Brasil imaginando um dólar de 2,80 a 3, montou um negócio e depois o dólar foi para 4 [...], ou seja, ficou totalmente desproporcional [...]. Se a pessoa não fizer um estudo de viabilidade [...] já se passou a época do *feeling*. Não dá para ser amador em nada em que você abre [...] é necessário ter todo um sistema pronto [E1].

Com base nessas experiências, a entrevistada demonstra sua preocupação em entender o mercado ao sugerir que para se abrir um negócio é necessário entender o que precisa ser feito, como também é preciso conhecer o mercado no sentido do que não pode ser feito.

O “desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente” foi realizado por meio das muitas visitas aos clientes como forma de conhecer melhor a gestão de outras empresas (compradoras/atacadistas) e também avaliar se poderia concedê-las crédito e prazo. A entrevistada ressaltou que:

Eu ia nessas empresas porque eu precisava conhecer suas estruturas, se eram bem administradas [...]. Houve dias que eu voltava apavorada e falava: vamos diminuir o crédito daquele cara porque ele não vai pagar [...] porque a empresa era uma bagunça [E1].

Em decorrência dessas visitas muitas coisas foram mudando e melhorando porque era preciso sair da empresa para avaliar os processos das outras empresas, ou seja, adquirir conhecimento externo. A empresa Alpha foi aumentando seu número de clientes e precisou realizar algumas mudanças no atendimento dos mesmos, como, por exemplo, separar os grupos de clientes por fornecedores para que pudessem ser melhor atendidos. Dessa maneira, a empresa decidiu que uma área de representantes atenderia os supermercados, outra área atenderia o varejo e outra área os distribuidores. A entrevistada explicou algumas mudanças em relação ao atendimento ao cliente e às vendas da empresa:

A gente tem um trabalho muito fora e dentro da organização, porque a gente também faz a venda externa com representantes, e também tem a administração interna e externa. E no período que a gente trocou de sócio, eu o indiquei como gerente de vendas, e a partir daí começamos a inovar muito na questão de vendas. Então, a gente começou a agir diferente com os clientes, a vender mais e até liberar mais crédito, foi um momento que a empresa cresceu muito [...]. E se me perguntarem o que foi melhor: foi a gente focar nas vendas [...] porque na verdade nós éramos muito pequenos, e a gente fazia de tudo um pouco [...] no dia em que a gente colocou um sócio só para vender, eu entrei na administração, e ele nas compras, assim a empresa saltou [E1].

A gestão do relacionamento com o cliente foi importante também para que a empresa mudasse seus processos em relação aos estoques. A empresa tinha uma demanda muito grande com determinado produto, porém, o processo de solicitação dessa mercadoria (importação) até o momento da chegada no Brasil era muito lento, o que fazia que seus clientes comprassem as mercadorias de seus concorrentes. Isso levou a empresa a repensar os seus processos:

Nós pensávamos assim: o tempo é muito curto, e se perde muito tempo com o processo de importar até chegar. Além disso, a gente sempre teve um custo

muito alto com estoques, e outra situação: nossos clientes não querem ter estoque, porque o nosso cliente é médio a grande, e eles já têm bastante estoques. Então precisávamos ter estoque para suprir o cliente. Aí, era outra questão porque era necessário pagar com antecedência e gastar espaço com armazenagem, considerando que eu recebia 60 dias após a entrega [E1].

Dessa maneira, a empresa decidiu criar mais espaço para a armazenagem dos produtos em 2015, o que demandou ampliar seu relacionamento com o mercado financeiro (bancos, entre outros), pois teria a necessidade de mais crédito para comprar com antecedência as mercadorias. Além disso, era necessário considerar que seus clientes tinham mais 60 dias para efetuar o pagamento.

A terceira dimensão, de “desenvolvimento da gestão de marcas”, foi identificada a partir do crescimento da importação de mais produtos pela empresa e do aumento do seu portfólio, o que fez com que a Alpha criasse novas linhas para seus produtos. Exemplo disso foi a decisão da empresa de apresentar uma nova marca para a nova linha de produtos, ocorrendo, dessa maneira, uma segmentação de linhas para esses produtos.

A quarta dimensão, de “desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais”, foi identificada por meio de algumas mudanças que ocorreram na empresa, como o aumento das linhas de produtos. A entrevistada ressaltou que diante dessas situações a empresa precisou melhorar o controle e a distribuição de seus produtos, pois o seu portfólio havia crescido e, como consequência, o volume de vendas havia aumentado.

Atualmente a empresa importa mercadorias da China, do Vietnã e da Índia e as distribui para o Brasil todo. Com exceção das peças de cabo de rede e de antena, grande parte dos produtos chegam prontos para a distribuição. A entrevistada considera que a localização da empresa é favorável para a distribuição de seus produtos, pois está situada em um lugar estratégico, considerando questões logísticas, como o fácil acesso para as transportadoras. Os investimentos que a empresa fez em tecnologia ao longo do tempo contribuíram com a logística ao integrar a comunicação das transportadoras por meio de um *software*, por exemplo.

A empresa Alpha define quais produtos comprar por meio de seu agente que atua na China, o qual realiza muitas das negociações. Além disso, o sócio da empresária entrevistada também vai à China aproximadamente três vezes ao ano para realizar as compras, mas grande parte das aquisições é realizada por meio do

agente da empresa. Atualmente, a empresa importa 750 produtos de aproximadamente 20 fábricas.

A quinta dimensão, de “desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes”, foi identificada por meio de alguns resultados positivos que a empresa Alpha teve em decorrência dos investimentos na relação com seus clientes. Como o objetivo da Alpha era conquistar mais clientes, era necessário ter mais agilidade na entrega de seus produtos, uma vez que em relação a preços a empresa não era muito competitiva. Desse modo, a empresa priorizou ganhar velocidade na entrega dos seus produtos e desenvolver um melhor relacionamento com seus clientes. O desenvolvimento do relacionamento com seus clientes ocorreu por meio de visitas e, dessa maneira, a empresa conseguiu retê-los. A relação com os clientes foi, desta forma, vantajosa:

Meu sócio começou a visitar nossos clientes, e sempre que os visitava levantava a necessidade de produtos que poderiam ser vendidos. Ele descobria que tinha produtos que seus concorrentes estavam “pecando demais” e os clientes reclamando [...] assim, ele via como oportunidade de importar aquele produto [E1].

A última dimensão, de “desenvolvimento de uma base de clientes”, ocorreu por meio de algumas estratégias para prospectar clientes. As decisões sobre os processos de importação começaram da seguinte maneira:

Quando começamos com a fita isolante, havia só a marca 3M no mercado com alta qualidade e as outras marcas eram consideradas de baixa qualidade. E a gente se posicionou no “meio”. Assim, a gente começou a ganhar mercado em cada produto e aumentar as linhas [E1].

Do mesmo modo, a partir dessas estratégias de mercado, a empresa aumentou seu portfólio de produtos e desenvolveu uma base de clientes. A entrevistada acredita que o avanço da empresa é resultado da importação de produtos de qualidade e do relacionamento com o mercado.

Identificou-se que a empresa Alpha possui capacidades de *marketing* através das evidências da entrevista que revelaram que a empresa buscou ao longo da sua trajetória compreender o comportamento do mercado (clientes, consumidores, fornecedores, concorrentes) e desenvolver estratégias a partir dos conhecimentos adquiridos por meio dos relacionamentos da empresa. Essas práticas se referem à criação e à manutenção de relacionamentos duradouros com seus *stakeholders*,

conforme sugerem Song et al. (2005). Os relacionamentos firmados com os clientes da empresa contribuíram com as práticas de *benchmarking* e a elaborar novas estratégias de mercado.

A Alpha não apenas buscou informações de mercado com seus principais *stakeholders*, como também investiu em pesquisas de *marketing* e em cursos que contribuíram com a aprendizagem organizacional sobre clientes e mercado. Estes investimentos da empresa nortearam as tomadas de decisão estratégicas e impulsionaram o desenvolvimento de uma gestão mais sólida, alicerçada no relacionamento com os clientes, na gestão de marca, na gestão de logística e na gestão de relacionamento com seus clientes. Estes processos identificados na Alpha estão alinhados com o que afirmam Morgan et al. (2009) e Wilden e Gudergan (2015), de que as capacidades de *marketing* envolvem não apenas as necessidades e as exigências do mercado, como também o fortalecimento das relações com seus clientes. Os argumentos desses autores reforçam que as capacidades de *marketing* são processos fundamentais para a capacidade de relacionamento de uma empresa e seu desenvolvimento.

5.1.2.3 Capacidade operacional de relacionamento

A capacidade operacional de relacionamento foi analisada por meio da compreensão de como os gestores da empresa Alpha realizaram relacionamentos com outras empresas e interagiram ao longo do tempo; e aproveitaram os relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; TEECE, 2007).

A primeira dimensão, de “desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas e sua interação ao longo do tempo”, foi identificada por meio de relatos da entrevistada, que disse que começou a procurar relacionamentos com outras empresas para buscar ajuda em relação ao desenvolvimento de pessoas e de processos da organização, pois já havia percebido que as técnicas adotadas pela organização não eram suficientes.

Igualmente, a entrevistada afirmou que o relacionamento com outras empresas contribuiu com os processos da empresa Alpha em relação à gestão de pessoas, com questões voltadas para segurança do trabalho e para o próprio

desenvolvimento de processos. Ela explicou, ainda, a importância de ter relacionamentos com outras empresas:

Você pode melhorar ainda mais com pessoas de fora [...]. Para uma empresa se perpetuar ela tem uma necessidade de oxigenar, e se você não fizer isso, qualquer célula nossa não melhora se você não der uma substância para ela [...]. E a empresa precisa disso, então se você está com os mesmos sócios, tudo do mesmo jeito, é difícil sair do lugar [E1].

A busca pelo relacionamento externo é compreendida pela empresa como uma necessidade básica para o desenvolvimento e renovação dos processos da organização.

A segunda dimensão, de “aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas”, foi identificada na análise de conteúdo. A entrevistada reconhece que os relacionamentos externos da empresa contribuíram para a prospecção de novos produtos que pudessem ser importados, conforme demonstrado na seção anterior (capacidade de *marketing*):

Escutávamos coisas assim dos clientes: – Por que você não vende balde? [...] porque o negócio aqui está ruim, a esponja está muito cara, a gente tem que comprar uma coisa de uma empresa, outra coisa de outra empresa [...] [E1].

Portanto, identificou-se, por meio dessa dialogicidade com os clientes, que a empresa Alpha foi percebendo nichos de mercado que poderia explorar e aproveitou essas oportunidades para inserir novos produtos em seu portfólio. Isso levou a empresa a buscar conhecimento externo para conseguir atender tal demanda de mercado, o que contribuiu ao mesmo tempo para que empresa pudesse explorar suas competências internas, no sentido de verificar se estava pronta para alinhar seus processos a novas demandas, bem como explorar competências externas para verificar como poderia fazer essas mudanças estruturais e ofertar novos produtos. A interação com outras empresas gerou novos conhecimentos para a Alpha, os quais foram originados por uma rede de relacionamentos formada ao longo do tempo, e também por um conjunto de competências essenciais, conforme sugerem Lorenzoni e Lipparini (1999), os quais argumentam que a capacidade de relacionamento é capacidade de interagir com outras organizações, proporcionando conhecimento para a empresa.

5.1.2.4 Capacidade operacional de internacionalização

A capacidade operacional de internacionalização foi analisada por meio da compreensão de como os gestores da empresa Alpha: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização; planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; obtiveram rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAUJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VALHNE, 2009; VALHNE; IVARSSON, 2014).

A primeira dimensão, de “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização”, foi identificada pela aquisição de conhecimentos por meio de viagens a negócios realizadas no exterior:

Independente de eu trabalhar com finanças na empresa, eu sabia como funcionava uma compra (importação) [...] eu cheguei a ir para a China fazer compras, mas isso não é meu forte, mas eu sei como faz. Mas nós temos um agente lá que faz isso [E1].

A entrevistada esclareceu que a empresa melhorou no quesito escolha dos produtos na medida em que foi vivenciando experiências relacionadas à importação:

Porque na China você consegue de 0 a 10 em qualidade, se você quiser comprar algo japonês você compra também [...] depende de quanto você está disposto a pagar [E1].

As melhorias na escolha dos produtos foram realizadas à medida que os gestores foram passando por essas experiências de negociação com outros países relacionadas à importação.

A segunda dimensão, de “planejar expandir atividades em ambientes estrangeiros”, não foi identificada na análise de conteúdo. Por outro lado, a terceira dimensão, de “adquirir rede de relacionamentos internacionais”, e a quarta dimensão, de “adquirir confiança e comprometimento com parceiros internacionais”, foram identificadas na análise de conteúdo.

A partir da experiência adquirida da empresa em saber onde comprar produtos de qualidade para importação, os gestores foram desenvolvendo uma rede de relacionamentos em ambientes estrangeiros, o que permitiu, hoje, adquirir 750 produtos para importação em 20 diferentes fábricas.

A quarta dimensão, de “aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais”, refere-se à construção da confiança que a Alpha foi tendo ao longo do tempo com seus fornecedores estrangeiros, sendo que grande parte deles é da China, e da confiança adquirida por meio do seu agente internacional coreano que realiza várias negociações de importação da empresa.

Observa-se que a empresa foi desenvolvendo a capacidade de internacionalização ao longo do tempo a partir da importação do primeiro produto até a formação do seu portfólio, pois, conforme sugere Lebeau (2012), as capacidades de internacionalização são compreendidas como aquelas que contribuem para as operações internacionais realizadas por uma empresa. Dito de outro modo, verificou-se que a empresa Alpha aprendeu ao longo da sua trajetória a se relacionar com o mercado estrangeiro, pois adquiriu conhecimentos relacionados ao processo de importação, possibilitando o alcance de seus objetivos operacionais. Mesmo considerando que a Alpha tenha iniciado suas atividades com o envolvimento com o mercado estrangeiro, percebeu-se que a empresa ampliou esse relacionamento ao longo do tempo. Portanto, observa-se que a empresa Alpha tem adquirido conhecimento técnico e experiência internacional que convergem com as recomendações de Lebeau (2012) acerca da capacidade de internacionalização, as quais envolvem recursos físicos, conhecimento e *networking*.

O quadro 17 sintetiza as ações identificadas da categoria capacidades operacionais conforme se observa a seguir:

QUADRO 17 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE ALPHA

Capacidades operacionais	Dimensões	Ações
Capacidade de Tecnologia	Desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo	Abertura de uma fábrica de cabo de antena
	Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico	- Produção de cabos de antenas; - Aprimoramento do departamento de TI
	Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos	Criação de um laboratório para testar os produtos importados antes de serem enviados ao Inmetro
	Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	Uso de softwares para fins de gestão, segurança e logística

	Direcionamento de esforços para o departamento de P&D	Desenvolvimento de pesquisas
	Direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>	<i>Benchmarking</i>
Capacidade de <i>marketing</i>	Identificação das características de mercado	- Participação em palestras e cursos; - Pesquisa de <i>marketing</i>
	Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente	- Visitas aos clientes
	Desenvolvimento da gestão de marcas	Criação de linhas de produtos para compor o portfólio
	Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais	Integração da comunicação das transportadoras por meio de um <i>software</i>
	Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes	Agilidade na entrega dos produtos e visitas aos clientes
	Desenvolvimento de uma base de clientes	Oferta de produtos de alta qualidade com preço inferior ao praticado pela concorrência
Capacidade de relacionamento	Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo	A empresa procurou relacionamentos com outras empresas para buscar ajuda em relação ao desenvolvimento de pessoas e de processos da organização
	Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa.	As visitas realizadas em outras empresas contribuíram para a prospecção de novos produtos que pudessem ser importados
Capacidade de internacionalização	- Aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização	Viagens a negócios realizadas no exterior
	- Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros	- Não foi identificado
	- Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais	- Relação com fornecedores estrangeiros
	- Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais	- Relação com fornecedores estrangeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.1.3 Desempenho organizacional

Aqui são analisados os antecedentes e consequentes financeiros e não financeiros da categoria desempenho organizacional.

5.1.3.1 Antecedentes e consequentes financeiros

Nessa seção analisa-se como os resultados do desempenho financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes financeiros) e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho financeiro (consequente financeiro) por meio das seguintes dimensões: lucratividade e/ou prejuízos, risco, retorno, investimentos (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003).

A primeira dimensão, de “lucratividade/prejuízo”, foi identificada na entrevista por alguns fatores. Um deles ocorreu há dez anos e foi um grande divisor de águas para a empresa, pois houve uma mudança de sociedade. Um dos sócios vendeu 50% das suas ações para os outros dois sócios e 30% para um novo sócio. Assim, a empresa continuou a ser composta por três sócios, sendo dois antigos e um novo. Após isso, os três sócios decidiram estruturar a empresa em relação às tarefas organizacionais, colocando um dos sócios para cuidar das “vendas”, um para a “administração” e o outro para as “compras”. Para a entrevistada, o maior desempenho que a empresa vivenciou foi nessa época, cujo salto foi de “dez” para “cem”, devido à reestruturação organizacional realizada.

Um outro fator identificado foi em relação às crises econômicas que a empresa vivenciou, pois uma das decisões da Alpha foi nunca desistir em situações caóticas, pelo contrário, buscou-se, por meio de estratégias inovadoras, melhorar questões que envolviam o processo organizacional, como, por exemplo, manter o quadro de funcionários motivado. Mesmo com a volatilidade do dólar no mercado, a empresa conseguiu manter sua estrutura, sem necessidade de reduzir seu quadro de funcionários; pelo contrário, conseguiu manter seu crescimento. Exemplo disso foi a crise econômica de 2008, no qual a empresa apresentou um crescimento de 33%, situação atípica para a época. Todavia, com a crise econômica que o Brasil tem vivenciado, o crescimento esperado da empresa está em torno de 8%.

A entrevistada também explicou que qualquer funcionário que perdesse um dia de trabalho fazia falta no desenvolvimento das atividades e nos resultados corporativos. Assim, a empresa decidiu implementar a Participação de Lucros e Resultados (PLR), que fez com que essa decisão envolvesse todos os funcionários, resultando no pagamento de PLR aos funcionários por três anos consecutivos.

A entrevistada relatou que um dos motivos da empresa ter alcançado um bom desempenho financeiro foi por ter conquistado seus clientes pela rapidez na entrega dos produtos e pelo investimento em tecnologia e serviços:

Produtos com qualidade semelhantes aos que a empresa vende, sendo mais caros ou mais baratos são encontrados facilmente no mercado [E1].

Foi por meio dessa prática que a empresa aumentou sua linha de produtos e cresceu financeiramente, possuindo atualmente um faturamento médio anual de 11 milhões.

A segunda dimensão, de “risco”, foi identificada na entrevista por duas questões principais: (1) risco na concessão de crédito a clientes e (2) risco na inserção de novos produtos no mercado. Em relação ao primeiro fator, a entrevistada explicou o porquê da preocupação da empresa na concessão de crédito a seus clientes:

A gente quer se precaver, até quando eu trabalhava com crédito, eu também trabalhava com o financeiro. Eu sempre brinco, a empresa era extremamente cautelosa com crédito [...] todo mundo reclamava que eu era muito rígida, mas a empresa só cresceu [...]. A gente tinha que ter muito critério porque eu já estava concedendo 60 dias para o cliente pagar, e cada dia que eu não recebia era basicamente 1 milhão que não entrava no meu caixa [E1].

Para a empresa avaliar se poderia conceder crédito para determinados clientes eram realizadas visitas a eles esporadicamente como forma de prevenção:

Eu fazia visitas aos clientes para saber onde estava indo meu dinheiro [...]. Uma coisa natural e que as empresas não fazem que é analisar crédito. Porque muitas empresas ficam analisando balanço, Serasa, essas coisas, e eu ia [...] porque eu pensava: “deixa eu ver como é essa estrutura da empresa, se era bem administrada e tal”. Tinha dias que eu voltava apavorada e falava: “vamos diminuir o crédito daquele cara, porque ele não vai pagar”, porque a empresa era uma bagunça [E1].

A entrevistada argumentou que a inadimplência da empresa Alpha é de 0.8% aproximadamente, que, segundo ela, é resultado da rígida concessão de crédito aos seus clientes, cujas decisões foram tomadas com base em visitas realizadas e análise de relatórios.

O segundo fator que envolve “risco” identificado na entrevista está relacionado com a inserção de um novo produto no mercado. Antes de realizar a implementação de uma nova linha de produtos em 2013 foi realizado um estudo de mercado para

verificar a viabilidade do negócio e foi preciso levantar todos os riscos envolvidos, como, por exemplo, se o mercado iria absorver o produto:

Qualquer mudança de negócio a empresa precisa fazer uma análise antes, para poder minimizar esses impactos, porque algumas empresas têm a tendência em se perder, então, acho que tem impactos que a gente pode evitar. Eu acho, que quanto mais a gente puder explorar, fazer análises de ganhos e perdas, fazer *business plan*, é sempre bom planejar [E1].

Essa linha de produtos está cobrindo o valor de investimento, porém ainda não atingiu a taxa de retorno esperada pela empresa. Uma outra questão identificada na entrevista relacionada a “risco” foi uma situação voltada para a questão socioambiental. A entrevistada relatou que desde que a empresa começou a importar lâmpadas havia pedido para sua equipe de trabalho verificar como funcionaria a reciclagem desse produto, porém, nunca ninguém se preocupou com isso, sendo que recentemente a empresa foi notificada pelo Inmetro por causa dessa questão, o que levou a empresa a investir o necessário para não ter problemas em relação a isso.

A terceira dimensão de “retorno” foi identificada pelo resultado financeiro da instituição, o qual apresentou um crescimento de 33% no último ano e uma estimativa de crescimento de 8% para o ano atual. Esse crescimento se deve ao fato da empresa ter investido em programas de auxílio à educação, o que contribuiu para a capacitação de seus funcionários. Uma segunda justificativa dada ao crescimento da empresa foi o fato de haver forte controle de liberação de crédito a seus clientes, o que fez a empresa reduzir seus problemas com inadimplência.

A quarta dimensão, de “investimento”, foi verificada por questões relacionadas ao aperfeiçoamento dos funcionários da empresa, processos internos, desenvolvimento de produtos e serviços e pesquisas de *marketing*. Todavia, para melhorar os processos da empresa havia a necessidade de buscar conhecimento e isso dependeria de funcionários engajados. Nesse sentido, a empresa contratou um *headhunter* para selecionar profissionais de nível elevado para ocupar cargos de gerência. Para a entrevistada, a contratação de pessoas mais capacitadas contribuiu com a melhoria dos processos e, conseqüentemente, com os resultados financeiros da organização. Embora tenha contratado pessoas capacitadas, a empresa investiu em atividades para melhorar o desenvolvimento de seus funcionários:

Eu achava que quem tivesse um pouco mais de conhecimento poderia me ajudar um pouco mais [...]. Você precisa de pessoas pensantes, porque quando uma pessoa evolui ela nos ajuda mais, e ela começa a ter mais gosto pela coisa. Então, a gente começou a trabalhar muito nessa questão, algo muito forte lá dentro [...]. As pessoas não podem parar de buscar, então eu incentivava a fazer curso o tempo todo. Nós montamos no final 2015 o EaD (Educação a Distância) e não foi algo barato. Um dos sócios disse que era preciso preparar os representantes também. Então, a gente montou um EaD para os funcionários e outro para os representantes, também fizemos investimentos de pesquisas de clima organizacional para verificar se o que a empresa oferecia a seus funcionários, como, por exemplo, benefícios, fazia diferença no desempenho [E1].

Além do investimento em programas de educação aos funcionários, a empresa contratou um *business partner* para melhorar a comunicação dos funcionários e criar um ambiente facilitador para os processos organizacionais. Para a entrevistada, realizar avaliações de qualquer jeito comprometia na tomada de decisões:

Então eu coloquei uma pessoa externa da empresa (*business partner*) encarregada de conversar com todo mundo, pertencente ao quadro de gestão de pessoas, com a função de andar por todas as áreas da empresa tentando entender se aquilo que a empresa estava propondo estava chegando claro para o funcionário lá de baixo [...]. Analisar o processo é muito oneroso, mas é muito sólido quando você consegue criar esta estrutura. Uma estrutura bem informada. A gente começou a investir muito nesses últimos sete anos na gestão de pessoas, foi o que fez a diferença.

Fora o investimento da empresa na educação de seus funcionários e representantes, investiu-se também nos relacionamentos com outras empresas. Para isso, a Alpha identificava processos e tecnologias que as outras empresas tinham e ela não. Dessa maneira, a empresa investia em novas tecnologias para acompanhar o mercado na medida do possível, como, por exemplo, adquirir nos últimos anos, *softwares* mais rápidos, os quais contribuíram para a empresa otimizar tempo nos processos e melhorar a segurança da informação institucional. A entrevistada salientou que antes de qualquer mudança que a organização realizava a Alpha buscava fazer *benchmarking* fora da empresa para verificar se o problema era da equipe de trabalho ou da estrutura organizacional. Além da técnica de *benchmarking* utilizada para a tomada de decisão, a Alpha começou a trabalhar muito nos últimos anos no desenvolvimento de projetos como forma de melhorar os processos e diminuir o risco envolvido nas mudanças organizacionais.

Em relação a investimentos financeiros em produtos e serviços, a Alpha investiu em pesquisa de *marketing* durante um ano e meio antes de implementar uma

nova linha de produtos. Esse estudo permitiu à empresa tomar a decisão de investir em uma fábrica de peças, a qual tem dado retorno financeiro à empresa.

Observa-se, por meio da análise dos dados, que o desempenho financeiro da Alpha se revelou tanto como um resultado final em termos de lucro e retorno quanto de “impulsionador” nas tomadas de decisão da organização. Exemplo dessa situação foi quando os sócios assumiram o risco de vender as ações que pertenciam a um outro sócio para um novo membro da equipe, aproveitando-se dessa transição societária para reorganizar os papéis da gestão. Essa mudança implicou uma melhoria na estrutura da empresa, o que, por sua vez, aprimorou os resultados financeiros da empresa.

Nota-se que a entrevistada mencionou algumas vezes que a empresa possui desempenho superior devido aos investimentos realizados em torno da estrutura organizacional, tais como: investimento na gestão de pessoas, na concessão de crédito, no investimento em técnicas de *benchmarking*, entre outros. Todos esses investimentos realizados pela organização influenciaram no desempenho financeiro da Alpha e em novas tomadas de decisão, ou seja, é evidente a recursividade da categoria desempenho financeiro ao longo do tempo, pois se verifica a existência da relação causa e efeitos nas dimensões lucratividade e/ou prejuízos, risco, retorno e investimentos. Estes argumentos estão de acordo com as assunções de Meyer (2003), o qual compreende o desempenho financeiro como medida necessária para atingir os resultados esperados de uma organização. Ou seja, assumir o risco e investir financeiramente na estrutura organizacional é uma condição para que uma empresa busque inovar e melhorar os resultados organizacionais.

5.1.3.2 Antecedentes e consequentes não financeiros

Nessa seção analisa-se como os resultados do desempenho não financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes não financeiros), e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho não financeiro (consequentes não financeiros) por meio das seguintes dimensões: melhoria nos processos internos, valor entregue a seus *stakeholders* (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), grau de globalização (maior integração com o mercado estrangeiro), cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários),

avaliação dos *stakeholders* (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

A primeira dimensão, de “melhoria nos processos internos”, foi verificada por meio dos seguintes fatores: desenvolvimento de processos dentro da empresa, transparência das informações organizacionais e melhoria na segurança da informação.

A empresa desde sua fundação tinha uma prestação de contas organizada:

Hoje, por exemplo, a empresa tem uma tela no seu interior, e quando um prestador entra, um banco, qualquer visita que tenhamos, é uma gestão à vista [...]. A empresa tem um faturamento de tanto, teve uma inadimplência de X [...] a gente tem tudo muito transparente [...] logicamente em um primeiro momento não era assim, poucos funcionários, mas com o tempo a gente foi evoluindo e foi trazendo essa realidade, porque a empresa vai crescendo e os números também e é necessário compartilhar. Na medida que a gente viu que estava crescendo a gente começou a arranjar gente boa, porque a empresa não chegaria onde chegou [...]. Hoje, nós devemos muito aos funcionários porque eu sozinha eu não daria conta [E1].

A gestão transparente desenvolvida pela Alpha é reflexo da aprendizagem da empresa em relação aos seus processos. A entrevistada relatou que os processos da organização estão todos sistematizados, inclusive para utilizá-los em um *software* SAP:

Mas quando a empresa chega nesse ponto precisa de gente capacitada para poder também passar essas informações. Então, hoje, a empresa está muito bem em termos de diretor de TI, de logística, de pessoas [E1].

Esses processos foram melhorando a partir da contratação de pessoas mais capacitadas. Uma outra forma de melhorar o processo utilizado pela empresa foi a implantação do Programa 5s:

Implantei o 5S, porque acreditava que para crescer não dá para crescer na desordem, só que isso gera muito trabalho e desconforto. Mas, se você me perguntar hoje o que melhorou, a parte mais chata de organizar foi o processo [E1].

Como forma de melhorar ainda mais os processos internos, a empresa começou a fazer buscas de *headhunter* para gerente, pesquisa de clima organizacional para sentir como o ambiente estava, procurar mais a questão de desenvolver processos voltados para a segurança da informação, realizar contratos com os fornecedores, assinar carteira de trabalho dos funcionários.

Acho que o segredo é você correr atrás, ter tudo muito organizado nessa questão, onde você deve gastar, com quem você quer fazer negócio. Porque a importação não é o difícil, difícil é você montar todo esse processo. Acho que o segredo é o gestor não fazer falta no processo, mas fazer falta numa estratégia, para pensar em uma coisa nova [...]. Acho que um dos problemas de algumas empresas demorarem mais para evoluir é porque o dono acha que entende de processo e não precisa fazer mais nada. E você precisa aprender igual a qualquer funcionário, precisa estar acompanhando. Acho que quanto mais a gente puder explorar, fazer análise de ganhos e perdas, fazer *business plan*, ou seja, sempre é bom planejar. É preciso ter critério, aumento de salário, trocar de pessoas [...]. Processos, *softwares*, segurança, tudo isso dá muito trabalho. Mas é preciso disso para nos direcionar, para ter rapidez, menos falhas [E1].

A entrevistada acredita que na medida em que a empresa tem esses processos de forma transparente, o desempenho dos funcionários melhora muito, porque as pessoas sabem o que elas vão buscar.

A segunda dimensão, de “valor entregue a seus *stakeholders*” (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), foi identificada por alguns fatores. O primeiro deles foi a conformidade na qualidade, que segundo a entrevistada foi o pilar de crescimento da empresa:

O nosso forte mesmo para crescer foi a qualidade, tanto é que muitas empresas conhecem a gente pela lâmpada. E a gente nem vende tanto essas lâmpadas, mas a qualidade dela era tão boa que nunca queimava, pois vinha da Coreia, e a lâmpada da Coreia era a melhor que tinha. Então a gente ganhou um mercado muito grande na qualidade. Quando colocamos no nosso portfólio a fita isolante também ganhamos mercado. Começamos assim a aumentar a linha de produtos e fomos crescendo. Mas a grande base disso foi a qualidade [E1].

Como forma de testar a qualidade de produtos importados antes de enviá-los ao Inmetro, a empresa possui um laboratório. Outra questão envolvendo a conformidade de qualidade foi verificada pela fabricação do cabo de rede e antena (discutido na seção 5.1.2), que oportunizou à empresa produzir e entregar um produto de maior qualidade a seus clientes.

Em relação à satisfação de seus clientes, a empresa sempre teve estrutura e organização para conceder crédito e prazo para seus clientes, os quais os deixavam satisfeitos nas negociações. Esta estrutura organizacional defendida pela entrevistada representa a eficiência operacional da Alpha.

A terceira dimensão, de “grau de globalização – maior integração com o mercado estrangeiro”, é representada pelo envolvimento da empresa Alpha com seus

fornecedores estrangeiros. A empresa importa produtos da China, Coreia, Vietnã e Índia.

Temos um agente na Coreia, mas quem compra diretamente desses países somos nós. Meu sócio, por exemplo, vai ter três vezes ao ano para a China. O nosso agente contribui para analisar os produtos de qualidade que podemos comprar [E1].

O envolvimento da empresa Alpha com o mercado estrangeiro foi acontecendo gradualmente conforme a empresa foi ampliando seu mercado de atuação.

A quarta dimensão, de “cooperação”, foi identificada pelo envolvimento dos funcionários. A entrevistada acredita que esse envolvimento está relacionado com o auxílio à educação dos funcionários e também com o oferecimento de uma estrutura adequada para trabalhar.

Inclusive, nas pesquisas de satisfação aplicadas na empresa foi evidenciado que os funcionários sentem que a empresa é preocupada com as condições de trabalho, como, por exemplo, a ergonomia, um ambiente saudável [...]. Como tínhamos uma empresa muito enxuta qualquer pessoa que faltasse o trabalho fazia muita falta. Nesse sentido, a empresa implantou a PLR (Participação de Lucros e Resultados), e isso fez que os funcionários se envolvessem mais com o trabalho, sendo que em três anos consecutivos a empresa conseguiu pagar a PLR a seus funcionários [E1].

Tais melhorias nos processos mencionados foram importantes para um maior envolvimento da equipe de trabalho. A Alpha começou a pensar no trabalho de liderança e de *coaching* como uma maneira de aproximar os funcionários do pensamento da empresa.

Hoje tem pessoas mais preparadas do que outras, mas eu te digo com a maior tranquilidade que eles não estão ali apenas pelo financeiro, mas pelo valor da empresa, para onde ela quer ir. Primeiro, é preciso ter valores parecidos, porque você não sustenta uma coisa que você não acredita. E a gente começou a colocar na avaliação de desenvolvimento os pontos que a empresa achava importante para que a estrutura funcionasse. Quando a gente aplicou esta avaliação com os gerentes inclusive, vimos que não tínhamos sido bem avaliados. Aí, eu coloquei uma pessoa de fora, encarregada de conversar com todo mundo, uma pessoa que andava por todas as áreas tentando entender se aquilo que a empresa estava propondo estava chegando claro para os funcionários de todos os níveis. Esta pessoa, chamada de *business partner*, ouvia as duas partes, gerentes e funcionários em geral, e tinha como papel facilitar e melhorar o ambiente de trabalho [E1].

Essas mudanças organizacionais contribuíram muito para a cooperação dos funcionários, segundo a entrevistada. Ela acredita que quando seus funcionários evoluem eles ajudam a empresa.

A quinta dimensão, de “avaliação dos *stakeholders*”, foi identificada pelo *feedback* positivo de seus clientes:

Quando visitávamos nossos clientes, nós aproveitávamos para fazer pesquisa sobre nossos produtos e sobre o mercado. Nessas pesquisas descobríamos os produtos que os clientes mais reclamavam no mercado, tanto de qualidade como de preço. Meu sócio dizia “se a gente pegar um produto similar, se fizer esta mudança, a gente consegue um preço melhor e consegue vender” [E1].

Foi por meio dessas avaliações com os clientes que a empresa começou a identificar e aproveitar nichos de mercado, os quais oportunizaram crescimento para a empresa. Também, verificou-se uma avaliação positiva de outros *stakeholders*, como funcionários e fornecedores.

Ao longo da análise dos dados da categoria de desempenho não financeiro observou-se a recursividade dos resultados do desempenho não financeiro em relação à internacionalização e das suas influências nas decisões da empresa no que tange à melhoria dos processos internos, valor entregue a seus *stakeholders*, grau de globalização, cooperação, avaliação dos *stakeholders*, avaliação dos clientes, como sugerem Verbeeten e Boons (2009), Meyer (2003) e Vahlne e Ivarsson (2014), os quais argumentam que o desempenho não financeiro é representado pela satisfação dos *stakeholders*.

Notou-se que a empresa investiu na organização dos processos organizacionais desde a sua fundação, buscando transparência dos seus processos a todos os *stakeholders* e conformidade na qualidade dos seus produtos. Essas premissas adotadas pela Alpha fizeram com que a empresa se destacasse no seu mercado de atuação pela credibilidade conquistada. Sendo assim, ela conseguiu angariar bons resultados organizacionais, que a fizeram melhorar a cada resultado. A empresa utilizou parâmetros de medição dos resultados da empresa para a tomada de decisão, tanto que resolveu ampliar mais suas linhas de produtos em detrimento das avaliações dos seus principais *stakeholders*.

O quadro 18 sintetiza as ações identificadas que foram realizadas com base no desempenho da empresa (antecedente) e os impactos gerados no próprio desempenho (consequente), considerando os aspectos financeiros e não financeiros.

Esta análise converge com a proposta de uma visão sistêmica, adotada nesta tese, de que há uma recursividade entre as capacidades dinâmicas, o desempenho e o processo de internacionalização.

QUADRO 18 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE ALPHA

Antecedente	Desempenho Financeiro	Consequente
<ul style="list-style-type: none"> -Mudança da participação dos sócios, reestruturação da empresa e divisão das tarefas administrativas -Resiliência à crise -Estratégias inovadoras -Melhoria dos processos -Motivação dos funcionários com ações como implantação da PLR -Conquista de clientes pela agilidade na entrega dos produtos -Investimento em tecnologia e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Lucratividade e/ou prejuízos: Desempenho insatisfatório Crises econômicas Volatilidade do dólar 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento significativo das vendas e lucros -Manutenção do crescimento -Aumento da linha de produtos -Crescimento financeiro atingindo faturamento anual médio de 11 milhões
<ul style="list-style-type: none"> -Análise de viabilidade do negócio - Análise de ganhos e perdas -<i>Business plan</i> -Reciclagem do produto (lâmpadas) 	<ul style="list-style-type: none"> Risco: Risco de mercado/aceitação Risco Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementação de uma nova linha de produtos -Notificação do Inmetro
<ul style="list-style-type: none"> -Estimativa de crescimento de 8% - Investimentos em programas de auxílio a educação -Controle de liberação de crédito aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Retorno: Previsão de Resultado financeiro Aperfeiçoamento 	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento de 33% no último ano -Capacitação dos funcionários -Redução de problemas com inadimplência
<ul style="list-style-type: none"> -Aperfeiçoamento dos funcionários -Pesquisas de <i>marketing</i> -Treinamento dos funcionários -Pesquisa de clima organizacional -Contratação de <i>business partner</i> - Investimento no relacionamento com outras empresas - Investimento em softwares - <i>Benchmarking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos Estrutura Organizacional Mudança organizacional Aperfeiçoamento 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de produtos e serviços -Melhoria na comunicação organizacional - Estrutura de trabalho bem informada - Otimização de tempo nos processos - Segurança da informação institucional - Desenvolvimento de projetos
Antecedente	Desempenho Não Financeiro	Consequente
<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de processos dentro da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria nos processos internos Desenvolvimento da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão transparente -Melhoria na segurança da informação

-Prestação de contas organizada -Aprendizagem dos processos		-Desempenho dos funcionários
-Conformidade na qualidade -Laboratório de testes (qualidade) -Estrutura financeira	Valor entregue aos <i>stakeholders</i> Qualidade dos serviços	-Crescimento da empresa -Conquista de mercado -Aumento da linha de produtos -Eficiência operacional
-Envolvimento com o mercado estrangeiro -Visitas ao mercado estrangeiro	Grau de globalização Relacionamento externo Relacionamento com fornecedores	-Ampliação do mercado de atuação
-Auxílio a educação -Pesquisas de satisfação -Implantação da PLR - <i>Coaching</i> -Avaliação de desempenho -Contratação do <i>business partner</i>	Cooperação Adequação da estrutura Clima organizacional Liderança Valor da empresa	-Envolvimento dos funcionários -Melhoria nos processos
-Visita aos clientes -Pesquisa de mercado -Preços atrativos ao consumidor	Avaliação dos <i>stakeholders</i> Qualidade dos produtos Satisfação dos clientes Precificação	- <i>Feedback</i> positivo dos clientes -Crescimento organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.1.4 Processo de internacionalização

O processo de internacionalização é verificado por meio do envolvimento de uma empresa com o mercado estrangeiro e pelas razões das decisões tomadas em relação à internacionalização.

O envolvimento com o mercado estrangeiro ocorre por meio do relacionamento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro, envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro, da busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros e da busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros (VALHNE; JOHANSSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010; VAHLNE; IVARSSON, 2017; JONES, 2010).

O “envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro” foi verificado por meio do relacionamento da empresa Alpha com os fornecedores estrangeiros logo quando a empresa iniciou suas atividades, ou seja, este envolvimento faz parte da essência da Alpha por ser tratar de empresa importadora desde a sua fundação.

Em relação ao “envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro”, verificou-se que este envolvimento começou com a

comercialização de um produto de origem chinesa: a lâmpada fluorescente. Alguns anos depois, a Alpha começou a importar mercadorias de mais três países: Coreia, Vietnã e Índia, desenvolvendo ainda mais suas relações de compra com o mercado estrangeiro.

A “busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros” foi identificada pela contratação de um agente coreano para realizar as negociações de importação *in loco*, por ser uma pessoa de confiança da empresa. Os sócios da empresa também visitam suas empresas fornecedoras no estrangeiro para conhecer os produtos e ganhar confiança do mercado externo.

No que concerne à “busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros” constatou-se que as importações são realizadas com fornecedores que produzem produtos/recursos materiais de confiança com preço atrativo, o que proporciona otimização de recursos à Alpha.

O processo de internacionalização também pode ser compreendido pela análise dos motivos que levam uma empresa a entrar em mercados estrangeiros. As decisões sobre a internacionalização foram analisadas por questões sugeridas por Dig e Carneiro (2006): por que, o que, quando, onde e como.

A primeira questão, “por que”, refere-se à justificativa da empresa de se internacionalizar. No caso da Alpha, por ser uma empresa importadora desde sua fundação, a razão pela qual ela teve contato direto com seus fornecedores no mercado estrangeiro foi a própria viabilização do negócio. Ou seja, foi uma condição para sua existência.

A segunda questão, “o que”, refere-se ao que a empresa internacionalizou: que tipos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades foram internacionalizados. A Alpha atua no setor elétrico e de ferramentas, e suas compras (importação) são realizadas em 20 fábricas, onde são adquiridos mais de 750 itens. Portanto, ela internacionalizou por meio de produtos que importa para revender.

A terceira questão, “quando”, refere-se a quando a empresa internacionalizou suas atividades, como, por exemplo, qual foi o momento inicial e progressão, e como expandiu posteriormente por meio do conhecimento obtido e da experiência internacional. A Alpha começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura, em 1997, com a importação de apenas um produto. Poucos anos depois, a empresa expandiu esse número de produtos importados conforme foi crescendo no mercado brasileiro, como, por exemplo, quando a empresa decidiu acrescentar mais

uma linha de produtos ao seu portfólio, o que fez com que o número de produtos a ser importados aumentasse. As primeiras experiências trouxeram conhecimento sobre como se relacionar com o mercado internacional, permitindo expandir estas atividades tanto em relação ao número de itens importados quanto ao número de empresas com quem negocia.

A quarta questão, “onde”, diz respeito aos locais em que a empresa internacionalizou suas atividades, como, por exemplo, país e região, e se sua expansão foi gradual. A Alpha começou a importar produtos de origem chinesa e, mais tarde, começou a importar produtos da Coreia, do Vietnã e da Índia. Portanto, iniciou importando de um país e gradualmente foi ampliando suas relações internacionais para outras localizações geográficas.

A quinta questão, “como”, permite compreender de que maneira a empresa internacionalizou suas atividades por meio do modo de entrada no mercado, pelo grau de controle que exerce e pelo modo de operação. O modo de entrada da Alpha no mercado estrangeiro foi através da importação com um país. Não houve outras formas como, por exemplo, exportação, *franchising* ou instalação de subsidiárias no exterior. Neste caso, o grau de controle se restringe à escolha das empresas com quem negociar e aos produtos. O único modo de operação internacional, desta forma, foi a importação, que cresceu em variedade, mas não em tipo de operação.

Em suma, o envolvimento de Alpha com fornecedores estrangeiros foi gradual, porque à medida que a empresa foi ampliando seu portfólio e linhas de produtos, houve a necessidade de aproximar as fronteiras em relação ao mercado estrangeiro, como sugerem Vahlne e Johanson (2013), Galina e Moura (2010), Jones (2010) e Vahlne e Ivarsson (2010), os quais defendem que a internacionalização é caracterizada pelo aumento do envolvimento com o mercado estrangeiro. Exemplos dessa aproximação são as viagens e treinamentos realizados pela empresa Alpha na China e a contratação de um agente coreano para realizar as compras de determinada linha de produtos. Porém, este crescimento foi em número de países com quem tem relações comerciais, mas não em variedade de modo de operação.

Com base na análise realizada sobre a forma de envolvimento de Alpha com o mercado internacional e as razões que levaram a empresa a atuar com atividades internacionais, o quadro a seguir sumaria os dados descritos:

QUADRO 19 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ALPHA

Formas de envolvimento com mercado internacional	
Envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro	-Relacionamento com fornecedores estrangeiros desde a fundação da empresa
Envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro	-Comercialização de um produto de origem chinesa.
Busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros	-Contratação de um agente coreano para realizar as negociações de importação <i>in loco</i> ; -Visitas dos sócios da empresa a seus fornecedores no exterior.
Busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros.	-Fornecedores que produzem produtos/recursos materiais de confiança com preço atrativo.
Razões para internacionalizar	
Por quê (Motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento).	-Porque é uma empresa importadora desde sua fundação.
O que (Produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro).	-Importação de produtos do setor elétrico e de ferramentas.
Quando (Momento inicial (saturação do mercado doméstico); Progressão posterior (Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional).	-A alpha começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 1997. A progressão foi gradual, porém restrita à importação de produtos.
Onde (País e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país; verificar expansão gradualmente crescente).	-Inicialmente com China e posteriormente com Coreia, Vietnã e Índia. Expansão gradual.
Como (Modo de entrada (Importação, exportação licenciamento, franchising, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior). Grau de controle (controle total)	-O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base na identificação das capacidades operacionais (tecnologia, *marketing*, relacionamento, internacionalização), do desempenho financeiro e não financeiro da empresa, e da configuração do processo de internacionalização de Alpha foi possível procurar por indícios das capacidades dinâmicas a fim de identificar se houve desenvolvimento delas e de que forma emergiram. A próxima seção analisa, a partir dos dados descritos até aqui, como ações relacionadas às três dimensões das capacidades dinâmicas (*sense*, *seize*, *transforming*) emergiram na história da organização.

5.1.5 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas

Nessa seção são apresentados os indícios das capacidades dinâmicas de monitoramento (*sense*), apropriação (*seize*) e reconfiguração dos recursos (*transforming*), conforme a análise da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho da empresa Alpha, que já nasceu propensa à internacionalização.

5.1.5.1 Monitoramento (*sense*)

O monitoramento de mercado (*sense*) foi realizado por meio de ações como identificar oportunidades e ameaças; monitorar, filtrar e modelar oportunidades; adquirir conhecimentos específicos sobre mercados, usuários e clientes; e desenvolver atividades criativas para acompanhar as tendências do mercado (TEECE, 2007; WILDEN; GUDERGAN, 2015; JANTUNEN et al., 2012).

No caso de Alpha, as oportunidades e ameaças do mercado são identificadas por meio do diagnóstico de mercado que a empresa realiza. De acordo com a entrevistada, até dado momento o mercado exige uma coisa da empresa e é preciso estar atento a determinadas situações: “Você precisa estar acompanhando, não é só ler jornal para ver se a economia está boa”. [E1]. Para ela, é preciso levantar os riscos do mercado, como, por exemplo, o fato que muitos supermercados começaram a importar lâmpada diretamente do fabricante, ou seja, é preciso acompanhar as mudanças do mercado sempre. Outra questão levantada por ela é que “muitos de nossos concorrentes estão focados ou só na lâmpada, ou só em ferramentas, ou só em elétrica. Nós brigamos com todos esses mercados”. [E1].

A empresa identificou a necessidade de monitorar seus concorrentes ao longo do tempo e de estar atenta às mudanças de mercado. Por meio da busca de oportunidades a Alpha percebeu alguns anos atrás que era possível comprar determinados componentes de um produto da China e montá-los no Brasil. A Alpha não só buscou informações de mercado como também procurou formas de melhorar sua estrutura de trabalho: “começamos a buscar ajuda de terceiros para nos ajudar a coletar informações sobre os benefícios que poderiam ser concedidos aos funcionários, como segurança, entre outros” [E1].

O monitoramento de mercado realizado pela Alpha se concentrou, ao longo do tempo, em absorver informações para melhorar seus produtos e serviços e renovar seus processos internos.

Os gestores de Alpha adquiriram conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, e foram aprendendo a monitorar o mercado por meio dos processos de investigação que a empresa adotou para compreender o seu mercado de atuação.

O que eu vejo é com esses anos todos eu acompanhei muito como o mercado estava, eu não fiquei só dentro da empresa, e eu percebi que um dos meus sócios só olhava para dentro e não olhava para fora. E quando você só fica olhando para dentro e não olha para fora você se perde, principalmente em relação às pessoas, você precisa olhar o tempo todo para ver o que o mercado está buscando, no que o mercado está evoluindo, para que lado está indo. Se a empresa não andar nesse lado, de olho nisso, a empresa se perde [E1].

Durante as visitas que os gestores faziam em outras empresas buscavam compreender por meio de quais processos essas empresas estavam à sua frente, ou seja, porque eram mais desenvolvidas que a Alpha. Além das visitas a outras empresas para *benchmarking*, visitas a seus clientes também foram criadas: “eu visitava meus clientes para saber onde estava indo meu dinheiro [...]” [E1]. A entrevistada defende que o segredo do sucesso é correr atrás, ter a empresa organizada, como, por exemplo, saber onde gastar, com quem fazer negócio. Ela acrescenta que a empresa sempre precisou ouvir as necessidades dos clientes.

Os gestores da Alpha procuraram desenvolver atividades criativas para o monitoramento do mercado observando e adotando as práticas de outras empresas, como: visitar os maiores clientes e verificar informações sobre gestão, logística, finanças, entre outras áreas. A cada mudança que a empresa pretendia fazer, primeiramente ela realizava a pesquisa em outras empresas e então fazia o *benchmarking*.

O desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e com a pesquisa foi realizado pela Alpha por meio do envolvimento e da participação dos gestores da empresa em feiras, em palestras e em outras atividades relacionadas. Outra iniciativa de Alpha que envolveu a empresa e a comunidade acadêmica foi a contratação de uma empresa que realiza pesquisas de mercado antes da implementação de um novo produto.

O uso de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado ocorreu quando o sócio da empresa percebeu que poderia fabricar um produto em vez de importá-lo com os processos que já possuíam, uma vez que desta forma o tempo e custo seriam menores.

O alcance da inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores foi verificado pelos gestores quando o sócio da empresa compreendeu que atendia às necessidades dos clientes. Para essa prospecção de mercado a empresa treinava os representantes para fazer as pesquisas de produtos e nichos de mercado e, assim, traziam as novidades para a empresa.

Verificou-se, a partir das análises dos dados da categoria de “monitoramento”, que a empresa Alpha buscou observar o mercado como um todo, não se restringindo apenas ao monitoramento de seus principais concorrentes. Essa visão do todo mencionada pela entrevistada se refere à capacidade de perceber o que precisa ser feito pela empresa e de verificar pela observação o que não aplicar na sua empresa.

Os processos de monitoramento do mercado sugeridos pelos autores Teece (2007), Wilden e Gudergan (2015) e Jantunen (2012) foram identificados na análise dos dados de Alpha. Exemplo disso é o desenvolvimento de processos de monitoramento realizados pelos gestores da Alpha por meio de práticas de *benchmarking* em outras empresas (clientes) e treinamentos dos fornecedores como forma de conseguir informações sobre as necessidades de mercado. Essas evidências estão em concordância com o conceito de Teece (2007) a respeito de *sense*, cuja capacidade tem o propósito de identificar oportunidades, mobilizar recursos dentro da empresa e de empresas envolvidas, como também de aprender e monitorar, filtrar, modelar (*shape*) e calibrar oportunidades e, no caso de Alpha, estão relacionadas a atividades de internacionalização.

5.1.5.2 Apropriação (*seize*)

A apropriação de mercado (*seize*) foi realizada por meio de ações como: aproveitar as oportunidades, aproveitar atividades/ações criativas, desenvolver novos modelos de negócio, aproveitar conhecimentos específicos, desenvolver protocolos para a tomada de decisão, desenvolver o gerenciamento de plataformas (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2012).

Os gestores da Alpha realizaram o aproveitamento das oportunidades por meio de informações trazidas pelos fornecedores a respeito dos produtos que poderiam ter no mercado:

A gente viu que havia um nicho de mercado muito mal explorado e que os clientes precisavam comprar de várias empresas e se nós tivéssemos preço [...] [E1].

A Alpha se apropriou dessas informações de mercado e buscou formas de melhorar os serviços prestados competindo com tais empresas.

O aproveitamento de atividades/ações criativas foi observado pela iniciativa de uma das sócias de Alpha em participar de um grupo de empresárias da cidade. Nesse grupo são discutidos assuntos relacionados à gestão e às práticas empresariais. A entrevistada disse que aprendeu muito com esse grupo por meio da troca de experiências entre as gestoras. Uma das ações que aprendeu com este grupo foi conceder brindes a seus funcionários, como, por exemplo, no dia da mulher presentear as funcionárias.

O desenvolvimento de modelos de negócios novos foi identificado pelas mudanças que a empresa teve que fazer internamente por conta da nova linha de produtos: “acho que a inovação que nos ajudou muito foi o próprio mercado, não foi uma questão de criação, porque o que surge aqui, surge lá, a gente tentou criar meios novos de trabalhar” [E1].

Em relação ao aproveitamento de conhecimentos específicos, verificou-se que a Alpha realizou estudos de viabilidade de itens importados em todo o Brasil. Na sequência, foram realizados testes desses produtos no Inmetro.

No que concerne ao desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão, identificaram-se alguns cuidados que a Alpha teve em relação aos planos de riscos de várias áreas da empresa, como, por exemplo, cuidar da segurança da informação e das pessoas:

Também fizemos um trabalho gigante com as pessoas, implementamos um processo para saber o nível das pessoas que estávamos trabalhando, o perfil das pessoas, o perfil que a gente precisava [...]. Então, a gente começou a fazer buscas de *headhunter* para contratar gerente, pesquisa de clima para sentir como que estava, procurar mais a questão de desenvolver processos dentro da empresa. A gente começou a fazer isso, colocar na avaliação de desenvolvimento os pontos que nós achávamos importantes para que a estrutura funcionasse [E1].

Além dessas questões, todos os setores da empresa – como, administração, compras, logística – adotaram métricas. Cada índice determinava o que o setor deveria atingir: “acho quanto mais a gente puder explorar, fazer análise de ganhos e perdas, fazer *business plan*, enfim, sempre é bom planejar” [E1].

Os gestores da Alpha realizaram o desenvolvimento do gerenciamento de plataformas a partir da abertura da nova unidade da empresa com a finalidade de fabricação de cabo de rede. Essa mudança corporativa precisou de novos processos para a produção de novos produtos.

Observa-se que a empresa aproveitou (*seize*) muitas das informações do mercado obtidas por meio do monitoramento (*sense*) relacionadas à internacionalização, principalmente importação. Como exemplo disso tem-se o aproveitamento das informações verificadas com os fornecedores da empresa, os quais trouxeram sugestões de novos produtos para serem incorporados ao portfólio. Tal ação fez com que a Alpha aproveitasse esse conhecimento e desenvolvesse pesquisas de viabilidade para importar novos produtos. A empresa também buscou outras formas de aproveitamento, como sugerem Teece (2007) e Jantunen et al. (2012) como, por exemplo, a participação em palestras e reuniões com outras empresas como forma de aprimorar seu modelo de gestão.

5.1.5.3 Reconfiguração dos recursos (*transforming*)

A reconfiguração de recursos (*transforming*) foi verificada por meio de ações como a implementação de novas estratégias para a empresa, de novos tipos de métodos de gestão, a criação ou modificação de novos métodos de estratégia ou *marketing*, a criação ou modificação de novos mercados e objetivos, a criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura, a criação ou modificação de novos procedimentos de sistemas, a criação da gestão do conhecimento, o lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias (WILDEN e GUDERGAN, 2015; JANTUNEN et al., 2012). Os sócios da Alpha buscaram implementar novas estratégias para a empresa e reconfigurar os recursos a partir das decisões tomadas. Na área de recursos humanos, investiram em auxílio à educação por meio da criação de critérios de concessão de bolsas de estudos a seus funcionários, investindo, assim, no aperfeiçoamento das pessoas:

Analisar o processo é muito oneroso, mas é muito sólido quando você consegue criar esta estrutura. Uma estrutura bem informada. A gente começou a investir mais nesses sete anos na área de gestão de pessoas, foi o que fez a diferença [...]. Eu pagava professor de Excel para dar o básico porque a maioria dos meus funcionários tem faculdade [...]. Nós temos um nível para entrar, o nível mais básico é o de logística que tem pelo menos o ensino médio, mas é preciso ter critério [...]. Nós tínhamos tantas horas para contabilizar no nosso sistema do que era treinamento, desenvolvimento e estudo. Nós montamos o EaD no final do ano de 2015 e não foi algo barato [...]. Se você coloca gente mais preparada, isso te puxa para cima, se você fica com gente que domina, te puxa para baixo [E1].

Outra mudança refere-se ao investimento em recursos financeiros que a empresa fez por aproximadamente um ano e meio em estudos para verificar a viabilidade de implantação de um novo negócio. Por meio desses estudos a empresa decidiu criar uma nova marca a um produto, modificando seu recurso de marca e imagem: “fizemos uma inauguração, tivemos que fazer para chamar bastante atenção” [E1].

No que se refere à implementação de novos tipos de métodos de gestão, verificou-se que a Alpha implementou processos de auditorias e de gestão de pessoas, além de implantar o sistema 5s na empresa, alterando seus recursos de sistemas e procedimentos:

Eu implantei o 5s porque eu acreditava que para crescer não dava para crescer na desordem, só que isso gera muito trabalho e desconforto [...]. É preciso ter uma boa estrutura para seus funcionários confiarem na empresa. O *business partner* tinha essa função de suprir isso. Mas o que a gente precisa suprir é com o nosso mecanismo de gestão [...]. Quando falávamos: vamos olhar a folha de pagamento está muito alta, e aí começa, vamos olhar os processos [...] ali a gente começava a aprofundar os processos e desenhar os processos da empresa porque a “torneira estava aberta”. E isso dá muito trabalho porque as pessoas não querem fazer [...]. No período que a gente trocou de sócio mudamos vários processos, tanto de vendas como de liberação de crédito. Tivemos também que criar muito espaço no mercado financeiro” [E1].

A sistematização dos processos da empresa evoluiu gradualmente, à medida que a Alpha crescia em estrutura e em variedade de produtos, pois foi necessário melhorar a gestão e a estrutura organizacional. Dessa maneira, os gestores da Alpha sentiram necessidade de criar ou modificar equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços de manufatura por meio da abertura recente da fábrica de cabo de rede e de antena. Tal abertura necessitou da criação de novos processos de entrega e de serviços:

Meu sócio é muito tecnológico, a gente acabou de implantar alguns processos, então digamos assim, em termos de tecnologia, produtos nós buscamos fora, sempre estamos antenados a isso. Dentro do mercado interno, gasta-se bem para ter os melhores computadores [E1].

Como a empresa desenvolveu novos produtos, houve a necessidade de realizar investimentos em novos recursos tecnológicos, assim, a Alpha precisou criar ou reconfigurar os processos organizacionais para se ajustar às mudanças.

Outros processos criados pela empresa estão associados à busca do conhecimento, pois os sócios da empresa perceberam que precisavam de pessoas habilitadas para desenvolver os processos e criar soluções. Para isso, a empresa contratou um *business partner* com a finalidade de melhorar o entendimento dos funcionários em relação às atividades do dia a dia. A entrevistada ressaltou: “eu contratei um *business partner* [...], talvez se eu não tivesse conhecimento eu não tinha colocado” [E1].

A busca pelo conhecimento foi uma prática adotada pela empresa desde a sua fundação, pois a empresa reconhece que para crescer é necessário ter apoio externo e profissional.

No que tange à criação ou modificação de métodos de estratégia e *marketing*, os relatos são de que os setores de *marketing* e comercial da Alpha são ambientes empreendedores e inovadores, pois os gerentes possuem ambição de cada vez mais conseguir atingir os objetivos organizacionais.

A busca de Alpha em criar ou modificar novos mercados ocorreu, em suma, por meio da criação de novas linhas de produtos importados: “quando começamos tudo era chinês, e nós melhoramos o chinês, porque escolhemos produtos de qualidade para importação [...]. Fomos aumentando o portfólio, fomos por linhas, e fomos crescendo” [E1].

A empresa foi ganhando confiança do mercado consumidor brasileiro ao longo do tempo, pois os produtos chineses não tinham reconhecimento de produtos de qualidade quando a empresa iniciou suas atividades, sendo que essa percepção mudou muito nos últimos anos.

Observa-se que a categoria transformação (*transforming*) foi um consequente do processo das categorias “*sense* e *seize*”, pois muitas das informações identificadas no mercado e aproveitadas na análise organizacional foram colocadas em prática pela empresa. Como exemplo disso tem-se a implementação de novas linhas de produtos,

a abertura de uma fábrica de cabo de rede e de antena, os quais contribuíram para algumas mudanças processuais por conta de novas tecnologias e novos métodos e estratégias adotados pela empresa. Alpha ampliou suas atividades de importação e possui atualmente mais de 750 produtos em seu portfólio, devido à articulação de recursos que realizou em face das oportunidades adquiridas. Estes processos de mudança estratégica convergem com o conceito de *transforming*, compreendido como o aproveitamento de oportunidades por meio de novas combinações de recursos e processos bem organizados (JANTUNEN, 2005), de modo a ter uma renovação contínua (TEECE, 2011).

O quadro 20 sintetiza as ações identificadas em cada uma das dimensões das três capacidades que compõem as capacidades dinâmicas, conforme demonstrado a seguir:

QUADRO 20 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE ALPHA

Capacidades dinâmicas	Dimensões	Ações
<i>Sense</i>	Identificação de oportunidades e ameaças	-Levantamento das mudanças do mercado e dos concorrentes, -Ajuda de outras empresas para verificar como poderia melhorar os processos internos
	- Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, monitoramento do mercado	-Visitas aos clientes e empresas (<i>benchmarking</i>)
	- Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado	- <i>Benchmarking</i>
	- Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa	-Participação em feiras e em palestras
	- Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado	- <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre o processo de fabricação
	- Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores	- <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre o processo de fabricação
<i>Seize</i>	-Aproveitamento de oportunidades	-Informações trazidas por fornecedores
	-Aproveitamento de atividades/ações criativas	-Formação de um grupo de empresarias da cidade para discutir sobre gestão empresarial
	- Desenvolvimento de modelos de negócios novos	-Desenvolvimento de novas linhas para os produtos

	-Aproveitamento de conhecimentos específicos	-Pesquisa sobre a viabilidade de produtos importados
	-Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão	-Cuidado com a segurança da informação (<i>business plan</i>)
	-Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas	-Abertura da fábrica de cabo de rede
<i>Transforming</i>	- Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões	-Implementação de programas de auxílio a educação para os empregados -Estudos para verificar a viabilidade de implantação de um novo negócio
	-Implementação de novos tipos de métodos de gestão	-Implementação de auditorias -Processos de gestão de pessoas (implantação do sistema 5s)
	-Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e <i>marketing</i>	-Desenvolvimento de processos pelo departamento de <i>marketing</i> e comercial
	-Criação ou modificação de novos mercados e objetivos	-Criação de nova linha de produtos
	- Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas	-Abertura da fábrica de cabo de antena
	-Criação da gestão do conhecimento	-Contratação do <i>business partner</i>
	-Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias	-Lançamento de novas linhas de produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na próxima seção é analisada a categoria de capacidades dinâmicas à luz do seu relacionamento com as capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho, explorando de que maneira ocorreram essas relações ao longo do tempo.

5.1.6 Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Alpha

O objetivo específico da primeira fase dessa pesquisa foi identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais, o desempenho de PMEs brasileiras e o processo de internacionalização. Para isso, foi verificado inicialmente de que maneira as capacidades operacionais surgiram na empresa Alpha e como o desempenho (financeiro e não financeiro) afetou as decisões e impactou os resultados. Posteriormente, buscou-se identificar como as ações relacionadas ao aproveitamento de oportunidades de atividades internacionais emergiram, permitindo, assim, verificar os indícios das capacidades dinâmicas ao longo do tempo. O quadro 21 a seguir reúne

os dados identificados até o momento em relação às categorias de capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas. Com base nesta síntese foi possível analisar a trajetória de Alpha e a recursividade entre estes elementos organizacionais.

QUADRO 21 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ALPHA

Capacidades Operacionais	Desempenho Financeiro e Não Financeiro	Processo de Internacionalização
<u>Tecnologia:</u> - Abertura de uma fábrica de cabo de antena; - Aprimoramento do departamento de TI; - Criação de um laboratório para testar os produtos importados antes de serem enviados ao Inmetro; - Uso de softwares para fins de gestão, segurança e logística; - <i>Benchmarking</i> . <u>Relacionamento:</u> - A empresa procurou relacionamentos com outras	<u>Antecedente Financeiro:</u> - Mudança da participação dos sócios, reestruturação da empresa e divisão das tarefas administrativas; - Resiliência à crise; - Estratégias inovadoras; - Melhoria dos processos; - Motivação dos funcionários com ações como implantação da PLR; - Conquista de clientes pela agilidade na entrega dos produtos; - Investimento em tecnologia e serviços; - Análise de viabilidade do negócio; - Análise de ganhos e perdas; - <i>Business plan</i> ; - Reciclagem de lâmpadas; - Estimativa de crescimento de 8%; - Investimentos em programas de auxílio a educação; - Controle de liberação de crédito aos clientes; - Aperfeiçoamento dos funcionários; - Pesquisas de <i>marketing</i> ;	<u>Envolvimento:</u> - Relacionamento com fornecedores estrangeiros desde a fundação da empresa; - Comercialização de um produto de origem chinesa; - Contratação de um agente coreano para realizar as negociações de importação <i>in loco</i> ; - Visitas dos sócios da empresa a seus fornecedores no exterior; - Fornecedores que produzem produtos/recursos materiais de confiança com preço atrativo.

<p>empresas para buscar ajuda em relação ao desenvolvimento de pessoas e de processos da organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> - As visitas realizadas em outras empresas contribuíram para a prospecção de novos produtos que pudessem ser importados. <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação em palestras e cursos; - Pesquisa de <i>marketing</i>; - Visitas aos clientes; - Criação de linhas de produtos para compor o portfólio; - Integração da comunicação das transportadoras por meio de um <i>software</i>; - Agilidade na entrega dos produtos e visitas aos clientes; - Oferta de produtos de alta qualidade com preço inferior ao praticado pela concorrência. <p><u>Internacionalização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Viagens a negócios realizadas no exterior; - Relação com fornecedores estrangeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento dos funcionários; - Pesquisa de clima organizacional; - Contratação de <i>business partner</i>; - Investimento no relacionamento com outras empresas; - Investimento em <i>softwares</i>; - <i>Benchmarking</i>. <p><u>Antecedente Não Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de processos dentro da empresa; - Prestação de contas organizada; - Aprendizagem dos processos; - Conformidade na qualidade; - Laboratório de testes (qualidade); - Estrutura financeira; - Envolvimento com o mercado estrangeiro; - Visitas ao mercado estrangeiro; - Auxílio à educação; - Pesquisas de satisfação; - Implantação da PLR; - <i>Coaching</i>; - Avaliação de desempenho; - Contratação do <i>business partner</i>; - Visita aos clientes; - Pesquisa de mercado; - Preços atrativos ao consumidor. <p><u>Consequente Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento significativo das vendas e lucros; - Manutenção do crescimento; - Aumento da linha de produtos; - Crescimento financeiro atingindo faturamento anual médio de 11 milhões; - Implementação de uma nova linha de produtos - Notificação do Inmetro; - Crescimento de 33% no último ano; - Capacitação dos funcionários; - Redução de problemas com inadimplência; - Desenvolvimento de produtos e serviços; - Melhoria na comunicação organizacional; - Estrutura de trabalho bem informada; - Otimização de tempo nos processos; - Segurança da informação institucional; - Desenvolvimento de projetos. <p><u>Consequente Não Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão transparente; - Melhoria na segurança da informação; - Desempenho dos funcionários; - Crescimento da empresa; - Conquista de mercado; - Aumento da linha de produtos; - Eficiência operacional; - Ampliação do mercado de atuação; - Envolvimento dos funcionários; - Melhoria nos processos; - <i>Feedback</i> positivo dos clientes; - Crescimento organizacional. 	<p><u>Razões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Porque é uma empresa importadora desde sua fundação; - Importação de produtos do setor elétrico e de ferramentas; - A alpha começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 1997. A progressão foi gradual, porém restrita à importação de produtos; - Inicialmente com China e posteriormente com Coréia, Vietnã e Índia. Expansão gradual; - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação.
--	--	---

Capacidades Dinâmicas
<p>Sense:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das mudanças do mercado e dos concorrentes; - Ajuda de outras empresas para verificar como poderia melhorar os processos internos; - Visitas aos clientes e empresas (<i>benchmarking</i>); - Participação em feiras e em palestras; - <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre o processo de fabricação.
<p>Seize:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informações trazidas por fornecedores; - Formação de um grupo de empresarias da cidade para discutir sobre gestão empresarial; - Desenvolvimento de novas linhas para os produtos; - Pesquisa sobre a viabilidade de produtos importados; - Cuidado com a segurança da informação (<i>business plan</i>); - Abertura da fábrica de cabo de rede.
<p>Transforming:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementação de programas de auxílio a educação; - Estudos para verificar a viabilidade de implantação de um novo negócio; - Implementação de auditorias; - Processos de gestão de pessoas (implantação do sistema 5s); - Desenvolvimento de processos pelo departamento de <i>marketing</i> e comercial; - Criação de nova linha de produtos; - Abertura da fábrica de cabo de antena; - Contratação do <i>business partner</i>; - Lançamento de novas linhas de produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os indícios de *sense*, *seize* e *transforming* permeiam a trajetória de Alpha e suas atividades de internacionalização. Observa-se que a identificação de oportunidades (*sense*) ocorreu por meio de atividades de monitoramento, como: o levantamento de informações a respeito do mercado e dos concorrentes, *benchmarking*, a busca de ajuda de outras empresas para verificar processos organizacionais mais avançados para aplicar na Alpha, a participação em feiras e em palestras e *insights* do sócio da empresa sobre o processo de fabricação.

Após a abertura da empresa, os sócios da Alpha começaram a visitar seus clientes com o objetivo de acompanhar as vendas e suas necessidades em relação a determinados produtos. Durante essas visitas, a empresa percebeu alguns produtos que poderia importar e atrair mais clientes. Observa-se aqui que a Alpha começou a aprender a monitorar o mercado e a absorver conhecimento sobre quais produtos poderia importar. Estes processos são sugeridos por Teece (2007) e Verona e Ravasi (2003), os quais argumentam que o primeiro processo de capacidades dinâmicas está relacionado ao monitoramento de mercado e à absorção do conhecimento, respectivamente. Esse primeiro processo de capacidades dinâmicas (*sense*) foi desenvolvido pela empresa após suas capacidades operacionais, principalmente de *marketing* e relacionamento, estarem bem adaptadas na Alpha. Gradualmente a empresa foi aprendendo a monitorar o mercado por meio de outras iniciativas, tais

como: palestras, *benchmarking* e relacionamento com fornecedores estrangeiros (capacidade de internacionalização), como forma de reunir esse conhecimento para elaborar as estratégias da organização. À medida que a empresa observava oportunidades de mercado em produtos que poderiam atender as necessidades de seus clientes, surgia a pretensão de aumentar o envolvimento com o mercado estrangeiro (processo de internacionalização), pois seria necessário importar mais produtos. O desempenho observado no momento quanto à lucratividade, os riscos que corria mediante os concorrentes, o crescimento ainda lento e a falta de sistemas de gestão bem estruturados nortearam as decisões de buscar novas oportunidades. Para aumentar a linha de produtos, a Alpha precisou realizar estudos de viabilidade de negócio, como análise de ganhos e perdas (antecedente financeiro), para verificar se de fato seria vantajoso realizar tais mudanças. Os tipos de envolvimento que tinha com os parceiros de negócios, nacionais e internacionais, e as claras razões que os gestores tinham para internacionalizar também auxiliaram a desenvolver práticas contínuas de monitoramento do mercado. Assim, a capacidade de *seize* foi desenvolvida porque foi possibilitada pelas capacidades operacionais, principalmente de relacionamento e de *marketing*, alimentada pelo desempenho insatisfatório principalmente no início das atividades, justificada internamente pelos motivos que reconhecia para ampliar à internacionalização e viabilizada pelo crescente envolvimento com o mercado externo.

Em relação ao aproveitamento de oportunidades (*seize*), ele ocorreu por atividades relacionadas ao conhecimento adquirido por meio dos fornecedores, conhecimento adquirido e compartilhado em um grupo de empresas da cidade, desenvolvimento de novas linhas para os produtos, pesquisa sobre a viabilidade de produtos importados, desenvolvimento do *business plan* e abertura da fábrica de cabo de rede. Percebe-se que antes da empresa aproveitar esses conhecimentos advindos do mercado, foi necessário realizar investimento financeiro em pesquisas de mercado, visitas ao mercado estrangeiro, investimento no aperfeiçoamento da equipe de trabalho e no desenvolvimento de processos dentro da empresa, os quais foram ações antecedentes ao desempenho financeiro. Ou seja, a partir dos resultados desses investimentos foram tomadas as decisões sobre o que fazer na empresa. Percebe-se que durante o processo de aproveitamento de oportunidades (*seize*) existe a propensão dos sócios da empresa de tomarem decisões voltadas para o mercado, conforme sugere Barreto (2010). Identificou-se também que o envolvimento com o

mercado estrangeiro foi um facilitador para empresa aproveitar as oportunidades (*seize*), pois durante as visitas realizadas no exterior (capacidade operacional de internacionalização), os sócios levantaram oportunidades de negócios que poderiam ser implementadas no Brasil desde que avaliadas primeiramente.

Portanto, a capacidade de aproveitamento de oportunidades (*seize*) ocorreu na empresa por meio de investimentos financeiros associados ao planejamento estratégico, tendo como finalidade verificar a viabilidade dos negócios almejados pela Alpha relacionados ao aumento do envolvimento com o mercado exterior e à maior atuação no mercado interno.

No que concerne à reconfiguração de recursos (*transforming*), as diversas mudanças que ocorreram nos recursos humanos, físicos, financeiros, de sistemas e procedimentos, de conhecimento, entre outros, foram realizadas em razão da empresa ter identificado oportunidades de mercado (*sense*) por meio de seus clientes e fornecedores e ter aproveitado as oportunidades (*seize*) devido às avaliações de viabilidade do negócio terem sido promissoras.

Após as análises de viabilidade de negócio e análise de ganhos e perdas para medir o risco inerente à ampliação da linha de produtos da empresa, a Alpha desenvolveu um *business plan* para verificar como poderia proceder com as novas estratégias e quais investimentos em tecnologia e serviços deveria fazer. Neste momento as capacidades operacionais desenvolvidas, como a de tecnologia, foram relevantes para fazer as escolhas e tomar decisões como, por exemplo, a abertura da fábrica de cabo de rede. A empresa precisou investir em novas tecnologias e processos para adequar os *softwares* de gestão, como, por exemplo, o aprimoramento do departamento de TI para melhorar a integração das informações. Por meio desses investimentos em tecnologia a empresa conseguiu reconfigurar seus recursos tecnológicos e criar novos produtos e serviços, que foram mais linhas de produtos.

Observa-se que os desempenhos, financeiros e não financeiros, ainda não satisfatórios no início, nortearam a escolha de oportunidades a serem adquiridas, agindo como um antecedente às decisões de ampliar à internacionalização.

A partir da criação de novos produtos por meio da abertura da fábrica de cabo de rede e pelo aumento gradual dos produtos em seu portfólio, a Alpha conseguiu crescer significativamente no seu mercado de atuação, apresentando um faturamento superior aos dos últimos anos. Percebe-se que o processo *transforming* impactou positivamente o desempenho financeiro, ou seja, a melhoria do desempenho foi uma

consequência de sua reconfiguração de recursos. O mesmo ocorreu com o desempenho não financeiro das empresas, que teve ganhos como, por exemplo, a melhoria da eficiência operacional da empresa. Este impacto foi reflexo também da criação do laboratório de testes, viabilizado pela capacidade operacional de tecnologia, que influenciou no crescimento da empresa, ampliação do mercado de atuação, capacitação dos funcionários, aumento significativo das vendas e lucros, entre outros resultados do desempenho financeiro e não financeiro (consequente).

Verificou-se, por meio da análise das 3 capacidades que compõem as capacidades dinâmicas – *sense*, *seize* e *transforming* –, que há uma recursividade entre elas e as capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização no caso Alpha. As capacidades operacionais de *marketing* e relacionamento foram fundamentais para que a empresa aprendesse a monitorar o mercado (*sense*). A partir do conhecimento obtido sobre o mercado, os gestores de Alpha puderam fazer escolhas para crescer e se renovar, decisões estas que foram alimentadas pelo desempenho financeiro da empresa (antecedente) e que impactaram na melhoria do desempenho (consequente). Assim, a empresa aproveitou as informações do mercado (*seize*) e reconfigurou seus recursos (*transforming*). Observa-se, com os resultados da Alpha, que a recursividade entre estes aspectos da organização é progressiva, não apenas pontual.

5.1.7 O caso Alpha no Modelo de Uppsala

Ao analisar como as capacidades que compõem as capacidades dinâmicas emergiram das capacidades operacionais, do monitoramento do desempenho e dos avanços no processo de internacionalização, foi possível também estabelecer algumas relações com o Modelo de Uppsala em suas diversas versões.

O primeiro ponto a destacar diz respeito à capacidade de relacionamento presente nas versões do modelo de Uppsala a partir de 2009. A Alpha, sendo uma empresa importadora, desenvolveu o relacionamento com o mercado estrangeiro a partir dos seus primeiros anos de funcionamento, sendo que o envolvimento com os fornecedores de origem chinesa, coreana, indiana e vietnamita foi um dos fatores que permitiram à empresa ampliar seu mercado de atuação no Brasil. A empresa conseguiu realizar negociações de produtos com esses países que proporcionaram a expansão da sua linha de produtos ao longo do tempo e crescimento no mercado

brasileiro. Esses dados revelam conformidade com as proposições de Vahlne e Johansson (2013), os quais consideram que a evolução de uma empresa ao longo do tempo pode estar associada com sua interação com o mercado que ocorre por meio dos relacionamentos, e são destacadas desde a versão do modelo de 2009, apresentada pelos mesmos autores.

O segundo ponto se refere à capacidade de internacionalização verificada nesse caso, pois a Alpha buscou relações com seus fornecedores estrangeiros por meio da aquisição de recursos (importação) e o aprimoramento técnico por meio de viagens ao exterior. Essa capacidade é verificada no modelo de Uppsala de 2013, cujos autores Vahlne e Johansson (2013) argumentam que a capacidade de internacionalização é voltada para o alcance de novos mercados através do emprego de recursos, conhecimento, relacionamento, entre outros.

Tanto as capacidades de relacionamento quanto a de internacionalização são pertencentes aos processos de capacidades dinâmicas do modelo de Uppsala de 2013. No caso Alpha essas duas capacidades foram importantes para o início das atividades da empresa, pois sem elas a empresa não teria obtido confiança o suficiente para adquirir os recursos para desenvolver os processos de importação. Com o passar do tempo, a empresa passou a utilizar essas capacidades para monitorar o mercado e identificar oportunidades de produtos que poderiam ser acrescentados no seu portfólio, ou seja, a capacidade de relacionamento e de *marketing* passaram a ser processos das capacidades dinâmicas.

As outras duas capacidades operacionais de tecnologia e de *marketing* foram identificadas e estão presentes nas versões do modelo de Uppsala de 2013, 2014 e 2017. Estas capacidades foram reveladas no caso Alpha como responsáveis pelo desenvolvimento de atividades funcionais da empresa, como: agilidade na entrega de produtos, visitas aos clientes, desenvolvimento e uso de equipamentos de tecnologia para melhorar os serviços prestados. Para Vahlne e Johanson (2013) essas capacidades são desenvolvidas pelas capacidades dinâmicas. Por outro lado, verificou-se no caso Alpha que essas duas capacidades tiveram influências nos processos de *seize* e *transforming* das capacidades dinâmicas, ou seja, as categorias de capacidades dinâmicas e capacidades operacionais apresentaram interdependência, revelando a relação entre estas capacidades.

Outro ponto foi o conhecimento, o qual foi verificado como absorvido pelos sócios da empresa ao longo de suas idas ao exterior em busca de produtos de

qualidade que pudessem ser importados, conforme apresentado no modelo de Uppsala, versões de 1977 e 2009. Durante a trajetória da empresa foram buscados fornecedores que prestassem os melhores serviços. Assim, a Alpha contratou fornecedores que prestassem assessoria sobre como usar os produtos, além de terem sido oferecidos alguns cursos e treinamentos. Nota-se aqui que o conhecimento foi compartilhado entre fornecedores e compradores, os quais trocaram informações sobre as necessidades do consumidor. Essas evidências estão de acordo com os argumentos de Johanson e Vahlne (1977), os quais afirmam que o conhecimento pode ser ensinado, pode ser compartilhado por meio da experiência e pode ser aprendido por meio de experiências pessoais. O modelo de 2009 de Uppsala reconhece que o conhecimento é desenvolvido por meio dos relacionamentos, conforme ocorrido no caso Alpha.

A partir do modelo de Uppsala de 2013 houve uma evolução no modelo em relação ao conhecimento, o qual passou a ser compreendido como algo que surge a partir da interação com o mercado por meio dos relacionamentos, envolvendo a aprendizagem, a criação e à internacionalização que, por sua vez, melhoram as capacidades dinâmicas (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Percebe-se que a concepção do conhecimento evoluiu do modelo de 1977 até as capacidades dinâmicas, cuja perspectiva tem potencial de explicar como isso ocorre ao longo do tempo, pois o conhecimento não é algo que ocorre isoladamente, mas depende de fatores externos e da dinamicidade do ambiente.

Verificou-se no caso Alpha que a empresa buscou, por meio dos relacionamentos com o mercado estrangeiro, adquirir conhecimento em relação a tendências de mercado, como, por exemplo, produtos inovadores que pudessem ser comercializados no Brasil. A Alpha não apenas identificou essas oportunidades como também absorveu esse conhecimento e importou mais produtos, ou seja, foram verificados os processos *sense*, *seize* e *transforming*. Porém, os modelos de Uppsala de 2013, 2014 e 2017 não contemplam os processos de *seize* e *transforming* das capacidades dinâmicas, apenas a capacidade no desenvolvimento da oportunidade (*sense*). Ou seja, os modelos de Uppsala que envolvem capacidades dinâmicas poderiam incluir dois importantes processos que geram as mudanças organizacionais.

No que concerne à categoria desempenho, foram verificadas algumas relações no caso Alpha nas versões de 2014 e 2017 do modelo de Uppsala. Nessas últimas duas versões, os autores Vahlne e Ivarsson (2014) e Vahlne e Jonsson (2017)

defendem que o grau de globalização de uma organização é uma variável do desempenho que contribui para a evolução de uma EMN. A Alpha não é uma EMN, porém a empresa apresentou um certo grau de globalização, ou seja, por se tratar de uma empresa importadora, houve uma necessidade natural da empresa em se integrar com o mercado estrangeiro que, no caso, foram seus fornecedores.

Embora a Alpha não seja uma EMN, ela apresenta dados que correspondem às categorias propostas nas diversas versões do modelo de Uppsala em relação ao seu processo de internacionalização, evidenciadas pelas capacidades dinâmicas, capacidades operacionais e desempenho.

Em suma, o Caso Alpha apresentou recursividade ao longo do tempo entre as capacidades, operacionais e dinâmicas, e o desempenho no processo de internacionalização, o que confirma a interatividade entre estas categorias, conforme previsto no modelo de Uppsala, ainda que estas relações possam ser vistas mais claramente nas diversas versões ao invés de em uma versão específica.

A próxima seção apresentará o segundo caso estudado, da empresa Beta, seguindo a mesma estrutura utilizada na descrição e análise do caso Alpha.

5.2 CASO 2 – EMPRESA BETA

Aqui são evidenciadas as relações das categorias de análise do caso Beta: história da organização, capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas.

5.2.1 História da organização

De acordo com as informações do site institucional da organização e da entrevista realizada com a sócia da empresa, a Beta foi fundada em 15 de novembro de 1980. Trata-se de uma empresa familiar formada por dois sócios, os quais decidiram comercializar luvas de lã em 1981, um ano após a abertura da empresa.

Os sócios da empresa perceberam que o clima da cidade em que viviam era um mercado apropriado para investir na fabricação de luvas de inverno. Na mesma época, os sócios da empresa decidiram vender algumas terras, nas quais plantavam soja, para adquirir cinco máquinas para a fabricação de luvas de lã e, assim, iniciaram-se os processos produtivos.

Um ano mais tarde, durante uma visita a uma empresa da região, um dos sócios da Beta percebeu a necessidade de proteger seus funcionários de acidentes de trabalho com o uso luvas. Segundo a entrevistada, foi a partir dessa percepção de nicho de mercado que a Beta começou a produzir luvas de algodão em 1982.

Em 1985, a Beta lançou mais um produto para sua linha: luvas com a composição de algodão e poliéster. Cinco anos depois, a empresa decidiu mudar de sede, adquirindo um novo espaço. Em 1991, a empresa realizou o lançamento de luvas de poliamida e, um ano depois, começou a produzir luvas com a identificação de tamanho pela cor de punho. Quatro anos mais tarde, a empresa passou a representar uma máquina japonesa de produção no Brasil, com exclusividade.

A empresa realizou, em 2002, mais uma mudança de sede: adquiriu uma nova estrutura 6 vezes maior que a anterior. Três anos depois, a Beta conquistou um novo galpão para a produção e armazenagem de seus produtos, migrando o escritório da empresa para esse novo galpão. Em 2007, a empresa precisou se ajustar ao marco regulatório, necessitando se adaptar a novos processos internos por meio de novas normas, o qual resultou em menos acidentes de trabalho.

Em 2008, houve o processo sucessório dos sócios da empresa para seus filhos, os quais passaram a assumir a gestão da empresa. Segundo a entrevistada, nesse período foram voltados esforços para a reestruturação organizacional e a criação da central de relacionamento. Nesse mesmo ano, os novos gestores da empresa decidiram mudar a sua logomarca. Tal mudança foi realizada para expressar a modernidade e a inovação da empresa.

Em 2009, a Beta adquiriu mais um galpão para a produção de luvas. Nesse mesmo ano, a empresa também conquistou o licenciamento da Dupont, o qual certificou a empresa como uma das cinco empresas fabricantes de luvas homologadas no Brasil.

A empresa decidiu investir, em 2011, na representação de uma das marcas mais avançadas de soluções de proteção. Essa tecnologia adquirida pela Beta propõe a transformação de tecidos comuns em tecidos de alto desempenho contra cortes e perfurações. Nesse mesmo ano, a empresa adquiriu mais dois novos galpões, pois necessitava ampliar seu espaço devido à capacidade produtiva.

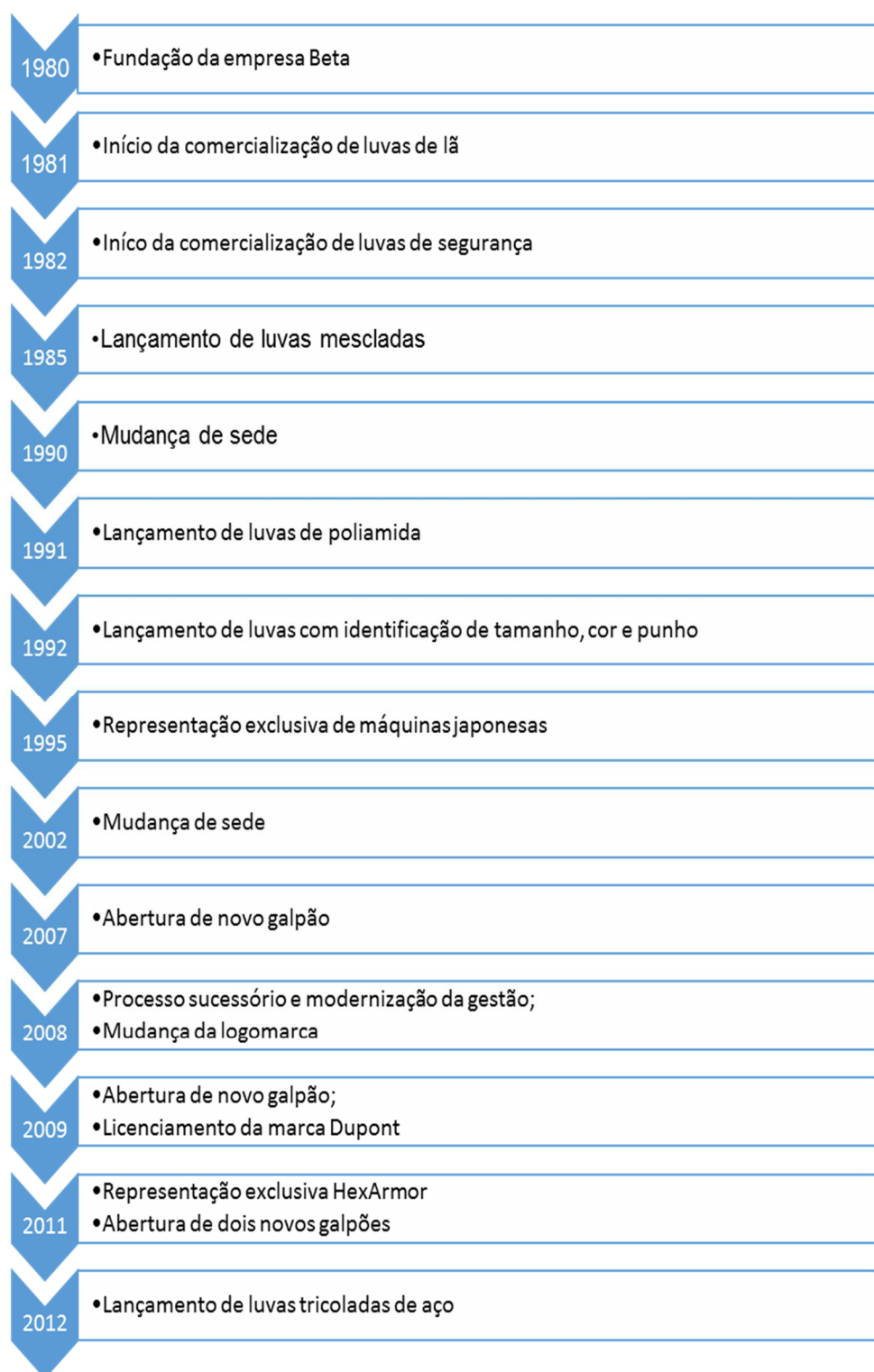
Um ano depois, a Beta lançou luvas tricotadas de aço, as quais são compostas por fios de aço fabricados com alta tecnologia que trazem proteção e conforto para seus usuários. Em 2014, a empresa lançou no mercado a tecnologia

Armya, a qual já estava sendo desenvolvida há alguns anos. Esse lançamento traz como proposta um produto com a combinação das fibras mais fortes do mundo, ou seja, de alta performance.

Em 2015, a empresa se consolidou como a maior fabricante de luvas do Brasil com um grande portfólio de produtos, sendo considerada no mercado um sinônimo de tecnologia, segundo a entrevistada.

Recentemente a empresa alcançou mais uma representação exclusiva de uma marca internacional. Essa licença se refere à produção exclusiva de produtos que utilizam um material chamado superfibra de polietileno, o qual proporciona mais segurança e qualidade nas luvas produzidas. Os gestores da empresa acreditam que possivelmente nos próximos anos não produzirão mais luvas de lã, pelo fato de haver muito contrabando desse produto no Brasil, o que afeta negativamente suas vendas. A seguir, a Figura 13 representa a trajetória da empresa.

FIGURA 13 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA BETA



Fonte: dados da pesquisa (2016).

Adiante são discutidas as categorias que permeiam o objetivo da primeira fase desse trabalho.

5.2.2 Capacidades operacionais

As capacidades operacionais foram analisadas pelas seguintes capacidades: capacidade de tecnologia, capacidade de *marketing*, capacidade de relacionamento e capacidade de internacionalização.

5.2.2.1 Capacidade operacional de tecnologia

No que se refere à capacidade operacional de tecnologia, verificou-se como os gestores da empresa Beta realizaram: o desenvolvimento do departamento de produção eficiente e efetivo; o desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico; o desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos; a adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização; o direcionamento de esforços para o departamento de P&D; o direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how* (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

Na primeira dimensão, de “desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo”, verificou-se que a empresa Beta aumentou sua produção de maneira significativa ao longo de mais de três décadas de atividade. Isso se evidenciou pelo aumento gradativo de galpões para produção e armazenagem dos produtos, os quais proporcionaram à empresa maior produtividade e mais oferta dos produtos. A empresa precisou se adaptar ao aumento de produção pela melhoria dos processos internos, como investimento em maquinários, tecnologia e treinamentos dos funcionários.

O “desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico” foi verificado pelo crescimento de vendas que ocorreu na empresa de maneira rápida nos últimos anos. Porém, ela não conseguiu crescer com o aumento significativo de produtividade pela dificuldade de crescer rápido e com eficiência.

A dimensão de “desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos” foi verificada pela decisão da Beta em produzir luvas de algodão após dois anos da abertura da empresa. Em 2016, a Beta começou a desenvolver luvas a partir de fibras têxteis. Para a realização desses produtos a empresa precisou investir em tecnologia de ponta para maximizar os resultados produtivos. Como exemplo disso, pode-se mencionar a tecnologia Armya, desenvolvida para a confecção de luvas.

No que diz respeito à “adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização”, a empresa precisou se readequar em relação à tecnologia por meio da inovação dos tecidos utilizados para a fabricação de luvas, como também precisou ao mesmo tempo melhorar os processos de manufatura existentes para acompanhar essa evolução.

O “direcionamento de esforços para o departamento de P&D” foi identificado pela criação do departamento de P&D há pouco mais de três anos: “optamos por ter um P&D porque como a empresa começou com produtos mais tecnológicos, sendo necessária uma obra mais qualificada”. [E1]. A necessidade de um departamento de P&D surgiu pela existência de muitos problemas em relação à qualidade com produtos de alta performance, por isso, a Beta desenvolveu um laboratório de testes de produtos. A empresa também desenvolveu uma pesquisa de EPI (Equipamento de Proteção Individual) para verificar a durabilidade e a resistência das luvas em relação a cortes e proporcionar mais segurança a seus clientes.

Em referência ao “direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*” foi verificado que a empresa procurou participar de cursos e contratou consultorias que pudessem contribuir com a aquisição de *know-how* do mercado.

Ressalta-se que a empresa Beta começou suas atividades apenas com a produção de luva de lã, mas foi a partir da decisão de fabricar luvas de algodão que houve a necessidade de readequar os processos produtivos da empresa, sendo necessário investir em novos maquinários, em pessoas mais qualificadas, em laboratórios de testes, no departamento de P&D, entre outros. Essas mudanças foram realizadas na empresa para dar suporte à tecnologia e inovação, e estão em concordância com a proposição de Takahashi (2005), o qual sugere que a busca de *know-how* e conhecimento acumulado contribuem para a produção de novas tecnologias. Ou seja, as ações tomadas pela empresa em torno dos investimentos em tecnologia resultaram em inovação dos produtos e serviços prestados.

5.2.2.2 Capacidade operacional de *marketing*

No que concerne à capacidade de *marketing*, procurou-se identificar como os gestores da empresa Beta realizaram: a identificação das características de mercado; o desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente; o desenvolvimento da

gestão de marcas; o desenvolvimento do controle e acesso à distribuição de canais; o desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes; o desenvolvimento de uma base de clientes (MORGAN et al., 2009; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

A “identificação das características de mercado” foi verificada por meio da percepção de um dos sócios da empresa de que as indústrias necessitavam de luvas resistentes para trazer segurança aos funcionários nos setores de manufatura. Essa identificação foi realizada no terceiro ano de abertura da empresa. Uma outra característica de mercado percebida pela empresa refere-se ao posicionamento da Beta em relação à distribuição: “a gente quis se posicionar como um suporte para o distribuidor, e eles trabalharem para a empresa”. [E1].

A Beta tinha como estratégia de vendas o fornecimento direto de luvas ao varejo. Em 2007, a empresa adotou o modelo de distribuição e deixou a venda direta. Essa nova estratégia de venda direta ao distribuidor afetou as decisões da empresa em relação à logística e às vendas.

A empresa também percebeu nos últimos anos a exigência do mercado em relação aos processos sustentáveis de produção. Dessa maneira, os gestores da Beta decidiram desenvolver um estudo sobre “banho de luva” sem o uso de solventes. A entrevistada ressaltou que essa decisão não estava associada à redução de custo, mas foi realizada por uma exigência do mercado em relação à sustentabilidade.

O “desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente” foi identificado por atividades como a busca de indicadores a respeito da qualidade no atendimento aos clientes. Esses indicadores contribuíram para que a empresa realizasse algumas mudanças nos processos de venda dos produtos, como, por exemplo, estabelecer mais relações com os distribuidores para entender como a Beta poderia atender melhor os seus clientes.

No que tange ao “desenvolvimento da gestão de marcas” verificou-se que a empresa conseguiu, ao longo do tempo, a representação comercial de várias marcas de maquinários de grande renome internacional, as quais proporcionaram à Beta mais credibilidade no seu mercado de atuação.

O “desenvolvimento do controle e acesso à distribuição dos canais” ocorreu por meio da mudança do modelo de negócio de vendas diretas para a distribuição e revenda de produtos. Essa mudança foi realizada pela empresa por ser um processo que era lento e que proporcionava pouco retorno financeiro.

O “desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes” foi identificado no caso Beta de forma distinta, pois a empresa possui relacionamentos diretos com seus distribuidores e indiretos com seus clientes, devido a estrutura de vendas escolhida.. A empresa consegue identificar oportunidades de mercado com seus distribuidores, revelando-se como um relacionamento vantajoso para a empresa.

O “desenvolvimento de uma base de clientes” foi realizado pelos gestores da empresa por meio da forma como a Beta se estruturou no mercado de luvas. A empresa vendia diretamente para o varejo até 2007, mas em um segundo momento a empresa optou por um modelo de distribuição: “a gente acredita que é um modelo mais legal, porque trabalhar com o consumidor final é uma questão de escolha, cresce bem mais devagar”. [E1]. Esse modelo de distribuição escolhido pela empresa tem trazido resultados mais rápidos que o modelo anterior, o qual era o de vendas diretas.

Nota-se que a Beta desenvolveu a capacidade de *marketing* nos seus primeiros anos de atividade, por meio da operacionalização das luvas de algodão. Com o crescimento do mercado ao longo do tempo, a empresa ganhou notoriedade pela representação de importantes marcas internacionais, o que a fez expandir mais, pois a empresa começou a produzir luvas com mais valor agregado devido a aquisição de melhor tecnologia.

A decisão de utilizar canais de distribuição para alcançar o consumidor final, há dez anos aproximadamente, foi um “divisor de águas” para a empresa, pois fez a empresa crescer muito rápido em pouco tempo, precisando buscar indicadores de atendimento aos clientes como forma de orientação ao processo, considerando que a relação entre empresa e clientes é indireta e mediada pelo canal de distribuição. Recentemente, a Beta buscou melhorar seus processos de forma a ganhar notoriedade no mercado por meio de práticas sustentáveis. Para isso, foram desenvolvidas pesquisas sobre a limpeza das luvas, buscando uma forma inovadora e menos prejudicial ao meio ambiente. Dessa maneira, foi verificado que a capacidade de *marketing* da Beta permitiu criar e manter relacionamentos duradouros com o mercado, como sugerem Song et al. (2009).

5.2.2.3 Capacidade operacional de relacionamento

A capacidade de relacionamento foi verificada não só por meio da compreensão de como os gestores da empresa Beta realizaram relacionamentos com

outras empresas e interagiram ao longo do tempo, como também pelo aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; TEECE, 2007).

O “início de relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo” ocorreu por meio da busca dos gestores da empresa em realizar *benchmarking* com outras empresas: “A gente já fez uma rotina que era uma jornada de aprendizado [...], fazíamos *benchmarking* com outras empresas”. [E1]. Essa prática de visitar outras empresas não tem sido realizada com muita frequência pela Beta.

No que se refere ao “aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas”, foi verificado que nos primeiros anos de existência da Beta um dos sócios da empresa identificou, durante uma visita a uma empresa da região, a necessidade do uso de luvas para proteger os funcionários daquela organização de eventuais acidentes de trabalho.

A empresa buscou contato com empresas estrangeiras a partir de 1995 para angariar representações de maquinários. Assim, adquiriu tecnologias estrangeiras para a confecção de luvas e começou a ganhar confiança dos fornecedores estrangeiros. Esses relacionamentos proporcionaram à Beta nos anos seguintes mais licenças de maquinários internacionais.

Com o passar do tempo, a Beta começou a estabelecer contato com empresas de consultoria como forma de ter apoio no desenvolvimento de pessoas. Inclusive, a empresa contratou um consultor americano para contribuir com *know-how* nos processos desenvolvidos pela empresa: “ele passava *know-how* para a equipe também absorver”. [E1].

Percebe-se que a empresa, no início de suas atividades, conseguiu perceber um nicho de mercado por meio de uma visita a um cliente e começou a desenvolver a luva de algodão, o que gerou bastante inovação para empresa pela produção desse novo produto. Essas mudanças ocorridas convergem com os argumentos de Lorenzoni e Lipparini (1999), os quais defendem que a capacidade de relacionamento de uma organização é aquela que contribui para o desenvolvimento operacional.

A Beta aproveitou os relacionamentos com seus fornecedores para adquirir conhecimento técnico sobre o uso dos maquinários e desenvolvimento de novos produtos, os quais foram estímulos para avançar no conhecimento e inovação da empresa. A empresa também aproveitou o relacionamento firmado com a consultoria

americana para absorver conhecimentos sobre o mercado consumidor para o qual pretende exportar em breve.

Por outro lado, nota-se que a empresa não tem explorado suficientemente o relacionamento com seus clientes, apenas com seus fornecedores, distribuidores e outras fontes de *know-how*, justamente pela estratégia adotada até o momento.

5.2.2.4 Capacidade operacional de internacionalização

A capacidade operacional de internacionalização foi verificada por meio da compreensão de como os gestores da empresa Beta: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização; planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; adquiriram rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAUJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VALHNE, 2009; VALHNE; IVARSSON, 2014).

Em relação à primeira dimensão, de “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização”, a entrevistada ressaltou que a empresa tem interesse na internacionalização, sendo que para isso tem investido em pesquisas e em tecnologia para atender o mercado externo: “temos potencial para exportação, por exemplo, a China faz produtos mais robotizados [...]. Porém, o produto brasileiro tem confiança do mercado americano e europeu, porque nós somos muito sérios [...]”. [E1].

Os investimentos realizados em tecnologia pela Beta têm como objetivo melhorar o desenvolvimento de seus produtos para que isso traga maior visibilidade para o mercado externo. A empresa acredita que, por meio dos conhecimentos adquiridos do mercado ao longo do tempo, está caminhando para a exportação.

O “planejamento da expansão das atividades em ambientes estrangeiros” foi verificado na entrevista pelo desejo do gestor da Beta em exportar: “É para gente exportar, isso que a gente está pensando [...]. Nós queremos exportar para os EUA”. [E1]. O desejo da empresa é fortalecer o mercado interno antes de ir para o mercado externo, sendo que a Beta está caminhando para isso, pois está investindo em inovação.

Uma das formas de “aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais” ocorreu por meio da contratação de um consultor americano. Esse

investimento que a empresa realizou teve como objetivo contribuir para o desenvolvimento de fios para a confecção de luvas. A empresa está procurando, através de práticas como estas citadas, aumentar a confiança de mercados estrangeiros. Outra rede de relacionamentos que a Beta foi construindo ao longo do tempo foi com suas empresas fornecedoras, as quais concederam licenças de maquinários para o desenvolvimento de tecnologia e novos produtos para a empresa.

A “aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais” foi verificada por meio das representações comerciais estrangeiras citadas no item anterior, pois representa a confiança dessas empresas internacionais em serem representadas por uma empresa brasileira. A Beta possui atualmente cinco licenças de empresas internacionais para o uso de sua matéria-prima e maquinários.

Nota-se que a empresa Beta acredita que tem potencial para a exportação, inclusive, já investiu em consultorias americanas para contribuir com a inovação de um produto. Dessa maneira, percebe-se que a empresa desenvolveu capacidade de internacionalização ao longo do tempo, pois, segundo Gohr e Maggioni (2011), esta capacidade consiste em seu potencial de compreender os mercados internacionais (após a análise do ambiente externo) e se adequar a eles em vários níveis, como recursos humanos, projeto, produtividade, comunicação e gestão. No caso da Beta, a adequação se estende, além destes níveis, aos recursos físicos e à produtividade.

O quadro 22 sintetiza as ações identificadas na categoria capacidades operacionais, conforme se pode observar a seguir.

QUADRO 22 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE BETA

Capacidades operacionais	Dimensões	Ações
Capacidade de Tecnologia	Desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo	-Aumento gradativo de galpões para produção e armazenagem dos produtos -Melhoria dos processos internos -Investimentos em maquinários, tecnologia e treinamento dos funcionários
	Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico	-Aumento de produtividade de luvas nos últimos anos -Desenvolvimento da tecnologia Armya
	Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos	- Desenvolvimento de luvas de algodão - Desenvolvimento de luvas a partir de fibras têxteis -Inovação dos tecidos utilizados para a fabricação de luvas

	Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	-Readequação dos processos de tecnologia por meio da inovação de seus serviços
	Direcionamento de esforços para o departamento de P&D	-Criação de um departamento de P&D para o desenvolvimento de produtos mais tecnológicos
	Direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>	-Participação de palestras e cursos -Contratação de consultorias
Capacidade de <i>marketing</i>	Identificação das características de mercado	-Identificação da oportunidade de produzir luvas de segurança; -Identificação do modelo de distribuição como mais adequado; -Processos sustentáveis de produção
	Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente	-Busca de indicadores a respeito da qualidade no atendimento aos clientes; -Estabelecimento de mais relações com os distribuidores para entender como poderia atender melhor os clientes
	Desenvolvimento da gestão de marcas	-Representação comercial de várias marcas internacionais
	Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais	-Adoção do modelo de distribuição
	Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes	-Não foi desenvolvido devido ao fato da empresa ter adotado o modelo de distribuição
	Desenvolvimento de uma base de clientes	- Trabalho desenvolvido pelos distribuidores
Capacidade de relacionamento	Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo	-Benchmarking com outras empresas -Jornada de aprendizado com outras empresas
	Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa.	-Contratação de consultoria americana -Contato com empresas estrangeiras para angariar representações de maquinários
Capacidade de internacionalização	- Aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização	-Investimento em pesquisas e tecnologia para atender o mercado externo
	- Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros	-Desejo da empresa exportar para os EUA.
	- Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais	-Contratação de consultoria americana; -Relacionamento com empresas fornecedoras de maquinários e tecnologia (aquisição de 5 licenças)
	- Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais	-Representações comerciais estrangeiras.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.2.3 Desempenho

Foram analisados, nessa seção, os antecedentes e consequentes financeiros e não financeiros da categoria desempenho organizacional.

5.2.3.1 Antecedentes e consequentes financeiros

Verificou-se, nessa seção, como os resultados do desempenho financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes financeiros) e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho financeiro (consequente financeiro) por meio das seguintes dimensões: lucratividade e/ou prejuízos, risco, retorno, investimentos (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003).

A primeira dimensão, de “lucratividade e/ou prejuízos”, ocorreu por mudanças nos processos de vendas da empresa. Há aproximadamente oito anos os sócios da Beta perceberam que o modelo de negócio adotado pela empresa não trazia retorno suficiente considerando a alta produtividade da empresa. Na sequência, a empresa passou por uma crise relacionada ao volume de vendas, sendo que foi decidido na época mudar de gestão, pois o problema central era não ter informações importantes para a tomada de decisão estratégica. Para tanto, havia a necessidade de a Beta criar estratégias para identificar informações do mercado. A entrevistada ressaltou que os preços praticados nos produtos da empresa não eram os responsáveis pelo resultado do baixo faturamento, mas, sim, a falta de gestão.

Após a mudança de gestão da empresa em 2009, a Beta começou a aumentar muito o número de vendas, crescendo de maneira expressiva nos últimos anos. Porém, mesmo com o aumento das vendas, a empresa não conseguiu crescer em produtividade:

Nós crescemos muito, mas também ficamos muito tempo trabalhando para ter certeza se estávamos com os dados corretos [...]. Com as mudanças nos processos nós aumentamos muito em receitas e vendas, mas não conseguimos crescer em produtividade. [E1].

Em 2015 a empresa estava confiante que iria apresentar uma lucratividade superior comparada aos anos anteriores, porém, o resultado foi similar ao último período.

Quanto ao “risco”, os gestores fizeram investimentos em maquinários, pesquisa e consultorias ao longo dos anos sem ter certeza que esses valores iriam reverter em lucro, porém, eram necessárias mudanças nos processos produtivos com a finalidade de melhorar a eficiência no desenvolvimento dos produtos.

Em relação ao “retorno”, verificou-se que a empresa apresentou um crescimento expressivo, sendo que atualmente possui um faturamento de R\$ 60 milhões comparado ao de R\$ 18 milhões de 10 anos atrás, ou seja, a empresa cresceu mais que 300% em 10 anos. Segundo a entrevistada, esse crescimento se deve à mudança de gestão realizada pela empresa em 2007 pela venda por meio de distribuidores. Outro fator identificado que possui associação com esse crescimento foi o processo de vendas por telefone iniciado em 2008, as quais representam 40% do faturamento atualmente.

Os “investimentos” foram realizados por meio da abertura do departamento de P&D, desenvolvimento de pesquisas e renovação dos laboratórios de teste de produtos. Com o objetivo de desenvolver melhores produtos, a Beta investiu, em 2012, no desenvolvimento de um departamento de P&D. Também aproveitou para renovar os laboratórios de testes de produtos, os quais têm sido utilizados pela empresa para pesquisar uma luva que não necessita de solvente de petróleo, ou seja, que possa ser produzida à base de água. Em 2015, a empresa investiu no desenvolvimento de fibras têxteis para uso próprio, o que representou uma inovação para a produção de luvas, pois proporciona maior resistência e durabilidade ao corte.

Verificou-se, no site institucional da Beta, que a empresa estava se preparando para a abertura de duas novas unidades em 2016. Porém, a entrevistada disse que por conta da crise econômica os financiamentos acabaram se restringindo, então a abertura dessas duas outras unidades foi postergada. Os sócios da empresa estão esperando melhorar a situação da economia atual para dar continuidade a esses planos, pois pretendem expandir suas atividades e aumentar sua participação no mercado brasileiro, no qual representa atualmente cerca de 10%.

Nota-se que a partir do processo sucessório da empresa em 2009 a nova gestão decidiu realizar algumas mudanças corporativas por conta dos resultados financeiros insatisfatórios que a Beta estava tendo, como, por exemplo, foi investido em um departamento de P&D em 2012 e em novas tecnologias nos anos seguintes. Essas mudanças trouxeram resultados positivos para empresa, pois, nos últimos

anos, houve um crescimento exponencial em vendas e no faturamento, porém, a empresa não cresceu em produtividade.

Os resultados baixos de produtividade preocuparam a empresa, de modo que sua estratégia está sendo reformulada para melhorar a eficiência operacional. Percebe-se aqui a recursividade da categoria desempenho financeiro ao longo do tempo, onde o resultado financeiro influenciou a tomada de decisão e vice-versa. Ou seja, existe uma interdependência nessas relações, conforme argumenta Meyer (2003), que explica que o desempenho financeiro contribui para o alcance dos resultados esperados de uma organização.

5.2.3.2 Antecedentes e consequentes não financeiros

Aqui verificou-se como os resultados do desempenho não financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes não financeiros), e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho não financeiro (consequentes não financeiros) por meio das seguintes dimensões: melhoria nos processos internos, valor entregue a seus *stakeholders* (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), grau de globalização (maior integração com o mercado estrangeiro), cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários) e avaliação dos *stakeholders* (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

A “melhoria nos processos internos” ocorreu por meio de questões relacionadas a mudanças nos processos de vendas, mudanças no fator previdenciário, melhoria nos processos que envolvem tecnologia, entre outras, pois afetaram diretamente a produtividade.

A partir de 2007 a empresa passou por várias modificações, sendo uma delas a mudança no processo de vendas, que deixou de ser direta e passou a ser intermediada por distribuidores. No mesmo ano teve marcos como o fator previdenciário, onde houve várias alterações, como, por exemplo, a maior incidência de impostos para empresas que possuem mais acidentes. Segundo a entrevistada, tudo isso favoreceu a empresa porque a Beta já estava preparada para essas mudanças, embora a empresa tenha necessitado modificar muitos dos processos organizacionais existentes.

Outros processos organizacionais também apresentaram melhorias, como, por exemplo, a diminuição da rotatividade dos funcionários, o que levou a Beta a ter menos problemas contratuais e a manter o ritmo de produtividade.

A entrevistada relatou que antes de 2008 não havia uma gestão estruturada e não havia indicadores para se nortear: “A empresa era muito diferente há cinco anos atrás [...] nossa empresa ainda está em reforma [...] isso começou em 2010 [...]”. [E1].

Em 2012, por exemplo, a Beta optou pela criação do departamento de P&D, o qual permitiu a empresa desenvolver produtos com novas tecnologias, e também precisou contratar mão-de-obra mais qualificada para melhorar os processos. Nesse período, a empresa adquiriu um *software* chamado Proteus, o qual tem facilitado a gestão com a emissão de indicadores, embora as informações geradas ainda não tenham sido integradas totalmente:

A empresa está amadurecendo para ter mais informações porque eu acho que a gente precisa ter informações corretas para tomar boas decisões, e estamos trabalhando nisso [...]. Esse ano, por exemplo, começamos a ter indicadores de atendimento. [E1].

A partir dessas mudanças processuais, a Beta está se preparando para fazer reestruturações internas, pois já possui indicadores para orientar nas decisões.

O “valor entregue a seus *stakeholders*” ocorreu por questões que envolvem inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade e satisfação do cliente. A empresa focou muito nos últimos anos em ser especialista em EPI, (Equipamento de Proteção Individual), por isso, investiu em tecnologia para desenvolver melhores produtos. A maioria dos acidentes está nas mãos e braços, e a missão da Beta é proporcionar segurança ao trabalhador. Nesse sentido, a empresa tem se preocupado com a qualidade dos seus produtos para oferecer segurança aos seus clientes.

Por conta do crescimento acelerado que a Beta teve nos últimos anos, a empresa não conseguiu atender seus clientes da forma que gostaria. Para tentar resolver essa situação, a empresa criou um projeto há dois anos que se chama “confie”, cuja finalidade é melhorar o atendimento ao cliente.

O “grau de globalização” (maior integração com o mercado estrangeiro) ocorreu por meio das parcerias realizadas pela Beta com empresas dos EUA, como, por exemplo, as consultorias em desenvolvimento de produto, e a representação das licenças internacionais de maquinários e matéria-prima. Essas representações

proporcionaram à empresa maior integração com as empresas estrangeiras por meio dos relacionamentos firmados, os quais contribuíram para manter a reputação da empresa no mercado doméstico.

No que concerne à “cooperação” (envolvimento dos funcionários), identificou-se que por conta da alta rotatividade que a empresa vivenciou nos últimos anos as pessoas não se sentiam tão seguras em relação ao trabalho e, por isso, acabavam não se envolvendo e se dedicando o suficiente. Recentemente, a empresa criou mais critérios e estratégias para deixar evidente aos funcionários onde a empresa pretendia chegar.

Falamos com nossos colaboradores sobre os resultados, como está o cenário econômico, o que precisa ser feito na empresa [...] nós sentimos que os colaboradores começaram a sentir mais pertencimento e entender melhor a situação. [E1].

A nova gestão da empresa percebeu que a Beta precisava compartilhar mais com os colaboradores, até porque a nova geração quer estar mais envolvida com as estratégias da empresa. Dessa maneira, foram criadas situações para que os funcionários cooperassem mais com o trabalho, como, por exemplo, foi dado mais espaço para questionamento e participação.

A “avaliação dos *stakeholders*” (*feedback* positivo de seus *stakeholders*) ocorreu apenas com os *stakeholders* clientes da Beta por meio de pesquisas:

A gente consegue ver nossa evolução, pelo menos com o cliente. Agora com o fornecedor é mais difícil medir. O fornecedor sempre está atrás das novidades e a gente tem parceiros não só na China, mas de outros centros. [E1].

A empresa tem buscado também *feedback* dos distribuidores, os quais são um elo importante entre os clientes e a empresa. Tais avaliações têm contribuído para orientá-los, pois a empresa havia percebido a necessidade de melhorar sua relação com os *stakeholders*.

Nota-se que a Beta percebeu em 2007 que os resultados de vendas não eram satisfatórios e decidiu mudar o processo de vendas diretas pelo modo de distribuição. Essa transição provocou várias mudanças internas na empresa, como, por exemplo, reestruturação nos processos, investimento em tecnologia, inovação dos produtos, além de ter gerado maior qualificação da mão-de-obra. A Beta começou a ter, na

sequência, indicadores de resultados, que, por sua vez, foram utilizados como norteadores para tomada de decisão da empresa. Percebe-se aqui como os resultados não financeiros do desempenho influenciaram as tomadas de decisão e vice-versa, e que mesmo existindo essa recursividade não foi o suficiente para a empresa crescer em produtividade. Essa evidência está em concordância com os resultados empíricos do estudo de Verbeeten e Boons (2009), que revelou que não necessariamente o alinhamento entre sistema de medição de desempenho de uma empresa e seus objetivos estratégicos provoca aumento no desempenho.

O quadro 23 sintetiza as ações identificadas que foram realizadas com base no desempenho da empresa (antecedente) e os impactos gerados no próprio desempenho (consequente), considerando os aspectos financeiros e não financeiros. Esta análise converge com a proposta de uma visão sistêmica, adotada nesta tese, de que há uma recursividade entre as capacidades dinâmicas, o desempenho e o processo de internacionalização.

QUADRO 23 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE BETA

Antecedente	Desempenho Financeiro	Consequente
-Decisão de Mudança no modelo de vendas (direta para a distribuição) -Necessidade de criar estratégias para identificar informações do mercado	Lucratividade e/ou prejuízos: Receitas e vendas satisfatórias Baixa Produtividade Mudança de gestão	-Aumento do número de vendas/receitas -Lucro líquido abaixo do esperado
-Planejamento de melhoria no desenvolvimento dos produtos	Risco: Risco de mercado Risco financeiro	-Aquisição de maquinários -Desenvolvimento de pesquisas -Contratação de consultorias
-Mudança de gestão em 2007 -Início das vendas por telefone	Retorno: Crescimento satisfatório Faturamento	-Aumento do faturamento em 4 vezes nos últimos 10 anos
-Desenvolvimento de novos produtos -Preparação para abertura de 2 novas unidades	Investimentos: P&D Qualidade do produto Crise econômica	-Desenvolvimento do departamento de P&D -Renovação do laboratório de testes de produtos -Desenvolvimento de fibras têxteis para uso próprio - Houve a restrição de crédito para a abertura de novas unidades
Antecedente	Desempenho Não Financeiro	Consequente

-Necessidade de realizar mudanças nos processos internos devido ao fator previdenciário e do novo modelo de distribuição -Criação do departamento de P&D	Melhoria nos processos internos: Mudança no processo de vendas Mudança nos produtos Fator previdenciário	-Adoção de novos processos para atender o modelo de distribuição -Mudanças em alguns processos organizacionais devido o fator previdenciário -Menor rotatividade e manutenção da produtividade -Contratação de mão-de-obra mais qualificada -Emissão de indicadores para a tomada de decisão - Integração das informações - Aquisição do software Proteus - Desenvolvimento de novos produtos com novas tecnologias
-Necessidade de realizar investimentos em tecnologia para desenvolver melhores produtos - Necessidade de melhorar o atendimento aos clientes	Valor entregue aos <i>stakeholders</i> : Inovação Eficiência operacional Conformidade na qualidade Satisfação do cliente	-Obtenção de reconhecimento do mercado como empresa especialista na produção de luvas -Criação do projeto “confie”
-Necessidade de buscar parcerias com empresa de consultoria americana para o desenvolvimento de produtos -Busca de parceria internacional por meio da representação de marcas de maquinários internacionais	Grau de globalização: Consultorias Representação comercial	-Integração com empresas estrangeiras - Alcance de reputação da empresa devido as parcerias internacionais
- Percepção de insegurança da equipe de trabalho	Cooperação: Alta rotatividade Insegurança dos funcionários	-Compartilhamento de informações com os funcionários -Abertura de espaço para questionamento e participação dos funcionários
- Necessidade de melhorar a relação da empresa com seus <i>stakeholders</i>	Avaliação dos <i>stakeholders</i> : Pesquisas com clientes e distribuidores	-Recebimento de <i>Feedback</i> dos distribuidores -Realização de pesquisas com os clientes

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.2.4 Processo de internacionalização

Nessa seção é verificado o processo de internacionalização da Beta a partir do envolvimento da empresa com o mercado estrangeiro e pelas razões das decisões tomadas em relação à internacionalização.

O envolvimento de uma empresa com o mercado estrangeiro ocorre por meio do relacionamento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro, envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado

estrangeiro, da busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros e da busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros (VALHNE; JOHANSSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010; VAHLNE; IVARSSON, 2017; JONES, 2010).

O “envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro” ocorreu por meio das licenças de maquinários e recursos estrangeiros obtidos pela empresa para a produção de luvas. Essas representações comerciais foram adquiridas ao longo do tempo e tiveram como objetivo a aquisição de maquinários modernos que atendessem aos processos produtivos de qualidade.

Em relação à “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização”, verificou-se que a Beta tem buscado informações com seus fornecedores e parceiros internacionais, em relação às características do mercado consumidor estrangeiro, com o objetivo de entender quais são as principais demandas externas. A empresa também contratou um consultor americano para contribuir com o desenvolvimento de novas tecnologias. Essa busca por conhecimento sobre o perfil do mercado consumidor externo se refere à vontade da empresa de exportar seus produtos. Para isso, a empresa precisa estar dentro dos parâmetros internacionais de qualidade.

Quanto ao “envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro” foi verificado através da busca da empresa por *know-how* americano para melhorar a tecnologia usada para a confecção de luvas no Brasil.

A “busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros” se deu pela mesma questão abordada no item anterior, que trata do envolvimento com o mercado estrangeiro. A partir da utilização de *know-how* estrangeiro para o desenvolvimento de seus produtos, a empresa consegue estar dentro das exigências internacionais de produção que, no caso da Beta, foi o padrão americano. Dessa forma, a empresa conseguiu se preparar para desenvolver um produto que atenda às expectativas do mercado americano, para o qual pretende exportar seus produtos.

Em referência à “busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros”, foi averiguado que os gestores de Beta adquiriram fios de poliamida no mercado estrangeiro, cuja matéria-prima é negociada com seus fornecedores com o objetivo de otimizar recursos e aumentar as receitas.

As decisões sobre a internacionalização foram analisadas por questões sugeridas por Dig e Carneiro (2006): Por quê, o quê, quando, onde e como.

No caso da Beta, a empresa teve envolvimento com o mercado estrangeiro “porque” era uma alternativa para a expansão geográfica, o desejo de ter mais visibilidade no mercado e de alcançar o reconhecimento dos seus produtos, os “quais” são luvas de segurança. A empresa ainda não tem uma previsão de “quando” pretende entrar em mercados estrangeiros. Porém, já está se preparando para isso e quer que isso aconteça em breve.

A Beta já decidiu “onde” serão vendidos seus produtos que, no caso, serão direcionados inicialmente para o público norte-americano, além de ter definido “como” será o modo de entrada da empresa no mercado internacional. A empresa pretende inicialmente começar pela exportação de seus produtos. Segundo a entrevistada, a empresa tem competência para enfrentar esse desafio de expansão. Porém, os gestores da Beta têm se preparado primeiramente para expansão de novas unidades no Brasil para que, na sequência, comecem a ser exportados seus produtos, desde que a economia brasileira melhore e proporcione encorajamento para iniciar tais ações.

Em suma, verificou-se, no caso Beta, que a empresa apresentou envolvimento com o mercado estrangeiro ao longo do tempo por meio da contratação de consultores e treinamento americano e pelas licenças comerciais obtidas através da aquisição de maquinários estrangeiros. A empresa revela estar em um processo inicial de internacionalização, pois está adquirindo conhecimento e confiança no mercado externo para pleitear exportações futuras. À internacionalização de Beta está sendo gradativa por meio do envolvimento com o mercado estrangeiro, conforme descrevem Vahlne e Johanson (2013), Galina e Moura (2010), Jones (2010) e Vahlne e Ivarsson (2010).

Com base na análise realizada sobre a forma de envolvimento de Beta com o mercado internacional e as razões que levaram a empresa a atuar com atividades internacionais, o quadro a seguir sintetiza os dados descritos:

QUADRO 24 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BETA

Formas de envolvimento com mercado internacional	
Envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro	-Licenças de maquinários e recursos estrangeiros obtidos pela empresa para a produção de luvas
Envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro	-Busca de informações com fornecedores e parceiros internacionais em relação as características do mercado consumidor estrangeiro e no desenvolvimento de produtos.

Busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros	-Utilização de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de seus produtos
Busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros.	-Aquisição fios de poliamida do mercado estrangeiro
Razões para internacionalizar	
Por quê (Motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento)).	-Porque quer ter mais visibilidade no mercado e reconhecimento dos seus produtos. Expansão geográfica.
O que (Produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro)).	-Exportação de luvas de segurança
Quando (Momento inicial (saturação do mercado doméstico); Progressão posterior (Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional)).	-Pretende exportar em breve
Onde (País e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país; verificar expansão gradualmente crescente)).	-Inicialmente atenderia aos Estados Unidos.
Como (Modo de entrada (Importação, exportação licenciamento, franchising, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior). Grau de controle (controle total)	-O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros seria o de exportação.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio da análise das capacidades operacionais (tecnologia, *marketing*, relacionamento, internacionalização), do desempenho financeiro e não financeiro da empresa e do processo de internacionalização, levantaram-se indícios de como as capacidades dinâmicas foram construídas pela Beta. Na próxima seção, procura-se relacionar os dados evidenciados até aqui por meio das ações emergidas das dimensões (*sense*, *seize* e *transforming*) das capacidades dinâmicas.

5.2.5 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas

Aqui são demonstrados os indícios das capacidades dinâmicas de monitoramento (*sense*), apropriação (*seize*) e reconfiguração dos recursos (*transforming*), por meio análise da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho da empresa Beta.

5.2.5.1 Monitoramento (*sense*)

A “identificação de oportunidades e ameaças” começou a ser realizada pelos proprietários de Beta um ano após a abertura da empresa. Esse fato ocorreu quando um dos sócios da empresa identificou a oportunidade de produzir luvas de algodão.

Em relação a rotinas de monitoramento, a empresa buscou informações do mercado por meio de seus fornecedores e parceiros comerciais. Embora a empresa não tenha estabelecido uma rotina para realizar o monitoramento do mercado, eram aproveitados esses momentos para identificar as oportunidades e ameaças do mercado.

A “aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes” ocorreu em relação às estratégias de venda da empresa. Os gestores adquiriram conhecimentos de mercado e perceberam que seria melhor mudar a estratégia de venda direta pelo modo de distribuição, pois a venda direta era um processo mais lento e proporcionava baixo resultado de produtividade para a empresa. Atualmente, a Beta tem recebido *feedback* positivo do mercado consumidor em relação ao modo de distribuição adotado pela empresa.

O “desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado” ocorreu por meio das rotinas de aprendizagem que a Beta realizava em outras empresas – *benchmarking*, embora a empresa não tenha realizado isso como muita frequência ultimamente. Contudo, foi um modo de a empresa identificar as diferentes práticas do mercado e também de aprender formas de melhorar o processo interno.

O “desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa” ocorreu por meio da participação dos sócios da empresa em cursos e palestras e da contratação de consultorias para contribuir com o *know-how* dos gestores da Beta para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

Em relação ao “uso de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado”, verificou-se que atualmente a empresa tem procurado, por meio do departamento de P&D, explorar o mercado, como, por exemplo, lançando novos produtos que possam atender o mercado interno, ou seja, usando a estratégia de criar a necessidade de compra pelo consumidor.

O “alcance da inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores” foi possível graças ao relacionamento estabelecido pela

Beta com seus fornecedores. O fornecedor traz as novidades do mercado consumidor, embora a empresa também possua parceiros da China e de outros centros que contribuem com esse *know-how*.

A empresa realiza com pouca frequência *benchmarking* em outras empresas como forma de absorver informações do mercado e aprender técnicas que possam melhorar seus processos internos. Porém, foi verificado que a Beta tem recebido *feedback* do mercado consumidor, o qual tem sido utilizado como fonte de aprendizagem e identificação das características do mercado consumidor. Percebe-se aqui que a capacidade de relacionamento, compreendida pelo relacionamento da empresa com o mercado consumidor, passou a ser uma capacidade importante, pois esse relacionamento passou a ser um mecanismo de monitoramento de mercado. Observa-se, também, que a empresa tem se utilizado do departamento de P&D para identificar nichos de mercado, ou seja, o direcionamento de esforços para o P&D, considerado uma capacidade operacional de tecnologia, também passou a ser uma relevante estratégia de identificação de oportunidades.

Essas evidências estão em concordância com o conceito de Teece (2007) a respeito de *sense*, cuja capacidade tem como propósito identificar oportunidades, mobilizar recursos dentro da empresa e de empresas envolvidas e também aprender e monitorar, filtrar, modelar (*shape*) e calibrar oportunidades.

5.2.5.2 Apropriação (*seize*)

O “aproveitamento de oportunidades” foi verificado por questões relacionadas à consolidação da empresa no Brasil e pelo marco regulatório. A empresa Beta percebeu que já estava consolidada no mercado interno e que era o momento de investir mais na empresa porque o mercado de modo geral estava muito aquecido. Caso a empresa não tivesse realizado os investimentos necessários no momento oportuno haveria chances de não ter conseguido competir com outras empresas concorrentes na época.

A segunda situação de aproveitamento de oportunidades se refere às mudanças do marco regulatório que têm ocorrido desde 2007. Muitas das alterações que ocorreram, como, por exemplo, a incidência de mais impostos em empresas que apresentam mais casos de acidentes, contribuíram para o crescimento da Beta, porque a empresa já estava se precavendo de situações como esta, a qual atingiu

empresas concorrentes que não estavam preparadas para isso. Ou seja, o marco regulatório favoreceu a empresa Beta por estar preparada para as novas legislações, resultando em produtos mais demandados pelos clientes. Em relação ao “aproveitamento de atividades/ações criativas”, a Beta aproveitou o momento de mudança na gestão da empresa para contratar consultorias americanas. Esse investimento realizado pela empresa teve como finalidade a busca de *know-how* americano para o desenvolvimento de novas tecnologias. Essa consultoria também teve como finalidade alcançar conhecimento e relacionamento com o mercado americano, pois a empresa pretende exportar para os EUA em breve. A Beta também participa de um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial.

O “desenvolvimento de modelos de negócios novos” foi possível por meio do processo sucessório da empresa ocorrido em 2008, pois a empresa mudou vários processos, modernizou maquinários e investiu em P&D. Com estas decisões, um modelo de negócio diferenciado emergiu.

O “aproveitamento de conhecimentos específicos” ocorreu quando houve o marco regulatório e a mudança do processo de vendas do modelo direto para a distribuição. Desde que a empresa decidiu adotar o modelo de distribuição para suas vendas, foi necessário se adequar a vários tipos de processos, tanto internamente quanto externamente. Para isso, a empresa teve que fazer várias escolhas de parceiros para apoiar as vendas da empresa. Nesse sentido, a empresa adquiriu muitos conhecimentos técnicos que contribuíram para a gestão. Outra questão que se refere ao aproveitamento de conhecimentos diz respeito às mudanças do marco regulatório, pois a empresa precisou buscar informações adequadas, as quais contribuíram para que tomasse as melhores decisões para sua reestruturação em 2008.

O “desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão” se deu pela criação de protocolos pela nova gestão da empresa, a qual realizou várias adaptações nos processos da empresa a partir das mudanças do marco regulatório, contribuindo, assim, para a tomada de decisão.

O “desenvolvimento do gerenciamento de plataformas” não ocorreu, pois a empresa possui apenas uma unidade industrial por enquanto, embora esteja esperando o momento oportuno para abrir mais duas unidades, para o que vem se preparando desde 2014.

Nota-se que foi por meio das mudanças ocorridas no marco regulatório em 2007 e do processo sucessório da empresa em 2008 que a Beta decidiu realizar as principais alterações nos seus processos, pois foram aproveitados os conhecimentos específicos durante essas mudanças para melhorar a gestão da empresa. A capacidade de aproveitar oportunidades (*seize*) de Beta permitiu aprimorar os processos, conforme sugerem Teece (2007) e Jantunen et al. (2012) sobre esta capacidade.

5.2.5.3 Transformação (*transforming*)

A partir das decisões tomadas pelos gestores de Beta, houve a “implementação de novas estratégias para a empresa e a reconfiguração de recursos a partir das decisões”. Estas mudanças ocorreram por meio do desenvolvimento de novos produtos, como, por exemplo, a fabricação da luva de algodão em 1982, sendo realizados investimentos em recursos físicos, para os quais a empresa precisou mudar sua estratégia de vendas e os processos internos para se adaptar a um novo mercado. Houve também outras inovações ao longo do tempo a partir do desenvolvimento de novos modelos de luvas, as quais exigiram da organização adaptação dos recursos e processos para a fabricação desses novos produtos.

O “lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias” ocorreu pelo desenvolvimento de produtos mais tecnológicos pela Beta. À medida que a empresa foi crescendo houve a necessidade de incorporar algumas mudanças nos seus recursos físicos por meio do processo de fabricação de luvas, como, por exemplo, a utilização de fios mais resistentes para a confecção dos produtos. A empresa também investiu em recursos físicos, como a criação de um laboratório de testes para os produtos, de modo a garantir maior qualidade e confiança do mercado consumidor.

A “criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços de manufatura” foi verificada pela abertura de novos galpões de produção de luvas ao longo do tempo. Um deles aconteceu em 2007 e os outros em 2009 e 2011, ocorrendo, assim, novos investimentos em recursos físicos.

Outra implementação de estratégia realizada pela Beta foi em 2007 quando a empresa decidiu mudar o modelo de venda direta para a distribuição, realizando investimentos em recursos de sistemas e procedimentos. Essa nova estratégia de

vendas da empresa exigiu uma qualificação maior da Beta em relação ao desenvolvimento de novos sistemas e procedimentos relacionados à logística e ao *marketing*, de modo que a empresa conseguisse se adequar aos processos das empresas distribuidoras. Em relação à “implementação de novos tipos de métodos e gestão”, foi verificado que a partir da adoção do novo modelo de distribuição pela Beta houve a necessidade de criar novas formas de gestão por meio de investimentos em sistemas e procedimentos, pois muitos processos que eram realizados na venda direta deixaram de existir. Sendo assim, criou-se um novo modelo de negócio para essa nova estratégia de vendas da empresa.

O modelo de distribuição aconteceu praticamente na mesma época que o processo sucessório da empresa. Com essas duas grandes mudanças na empresa foi necessário realizar várias modificações para sua reestruturação. A nova gestão da empresa trouxe práticas mais modernas e novas ideias:

Antes a empresa era bem mais simples [...] a gente colocou mais gestores, criamos rotinas para a realização de reuniões [...]. Então isso ainda é uma luta que estamos aprendendo, porque aqui a gente tem um modelo de gestão que também quer que as pessoas participem. Uma rotina que eu acho interessante que começamos a fazer foi assembleias [...]. [E1].

A “criação ou modificação de novos mercados e objetivos” ocorreu pelo desenvolvimento de produtos mais tecnológicos, pois a Beta precisou investir em sistemas e procedimentos para estabelecer novos objetivos e criar demanda de produtos diferenciados ao mercado.

A inovação que a empresa realizou em 2008 de venda por telefone, para a qual foi criada uma rede de atendimento para os distribuidores, revela como os investimentos foram feitos em recursos de sistemas e procedimentos. A “criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas” foi averiguada pela mudança dos recursos de sistema Proteus da empresa para o SAP. A empresa está realizando esta mudança de *software*, pois pretende integrar as informações da empresa para melhorar a comunicação interna e o desenvolvimento de processos por meio do investimento em recursos de sistemas.

A “criação ou modificação de novos métodos de estratégia e *marketing*” se deu pela adoção do modelo de distribuição, para o qual a empresa precisou se readequar por meio de investimentos em recursos humanos, como, por exemplo, treinamento e reuniões com seus distribuidores como forma de prepará-los para

atender melhor os clientes da Beta. A empresa aproveitou o momento de reestruturação para integrar mais os funcionários para que houvesse mais participação e colaboração entre os membros da equipe de trabalho por meio do investimento em recursos humanos.

A partir do crescimento da empresa tanto em estrutura como no volume de venda, a Beta precisou investir em recursos de conhecimento por meio de um departamento de P&D em 2013 para contribuir com novos processos e produtos como forma de acompanhar as inovações e melhorar a estrutura da empresa. No que concerne à dimensão de “criação da gestão do conhecimento” foi verificado que a empresa Beta tem desenvolvido rotinas de assembleias e reuniões como forma de aproximar funcionários e gerar conhecimento para melhorar a criação da estratégia e a tomada de decisão, os quais foram investidos em recursos de conhecimento.

Verificou-se que as mudanças nos processos da Beta são consequentes da identificação de oportunidades de mercado (*sense*) e aproveitamento de oportunidades (*seize*), pois a empresa renovou vários processos existentes ao longo do tempo por meio da identificação e absorção do conhecimento adquirido, como, por exemplo, melhorou a qualidade na confecção de luvas por conta do investimento realizado em tecnologia, mudou o modelo vendas para a distribuição, ampliou e adquiriu galpões para produção de luvas devido ao aumento de vendas, investiu em laboratório de testes e no departamento de P&D para contribuir com a evolução da empresa.

Portanto, ressalta-se que essas características estão de acordo com os fundamentos de Teece (2007), o qual compreende a capacidade de transformação como a responsável pela reconfiguração de recursos de uma empresa para realizar as mudanças e também por manter o ajuste evolucionário.

O quadro 25 sintetiza as ações identificadas em cada uma das dimensões das três capacidades que compõem as capacidades dinâmicas, conforme demonstrado a seguir:

QUADRO 25 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE BETA

Capacidades dinâmicas	Dimensões	Ações
<i>Sense</i>	Identificação de oportunidades e ameaças	-Busca informações do mercado por meio de informações com fornecedores e parceiros comerciais.
	Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, monitoramento do mercado	-Mudança da estratégia de venda direta para a estratégia de venda por distribuidores
	Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado	- <i>Benchmarking</i>
	Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa	-Participação dos sócios da empresa em cursos e palestras -Contratação de consultorias
	Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado	-Desenvolvimento de novos produtos pelo departamento de P&D com o objetivo de criar demanda de mercado
	Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores	-Busca de novidades (recursos) com fornecedores nacionais e internacionais
<i>Seize</i>	Aproveitamento de oportunidades	-Consolidação no mercado interno (setor de atuação) e mudanças do marco regulatório
	Aproveitamento de atividades/ações criativas	-Contratação de consultoria americana para contribuir com <i>know-kow</i> para o desenvolvimento de novas tecnologias - Participação de um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial.
	Desenvolvimento de modelos de negócios novos	-Processo sucessório da empresa -Modernização de maquinários -Investimento em P&D
	Aproveitamento de conhecimentos específicos	-Marco regulatório -Mudança das vendas diretas para o modelo de distribuição
	Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão	-Mudanças de alguns processos da empresa a partir do marco regulatório
	Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas	-A empresa possui apenas 1 unidade
<i>Transforming</i>	Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões	-Inovações nos recursos utilizados na fabricação de luvas -Mudança da venda direta para a distribuição -Adequação dos processos de logística e de <i>marketing</i>
	Implementação de novos tipos de métodos de gestão	-Adoção do modelo de distribuição -Processo sucessório (nova gestão) -Integração da equipe de trabalho
	Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e <i>marketing</i>	-Treinamento e reuniões com distribuidores para melhor atender os clientes
	Criação ou modificação de novos mercados e objetivos	-Desenvolvimento de produtos mais tecnológicos

		-Venda por telefone
	Criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura	-Abertura de novos galpões (2007,2009, 2011) -Investimento no departamento de P&D em 2013
	Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas	-Mudança do sistema Proteus para o SAP
	Criação da gestão do conhecimento	-Rotinas de assembleia e reuniões para gerar conhecimento, criar estratégias e melhorar a tomada de decisão
	Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias	-Utilização de fios mais resistentes para a confecção de luvas -Criação de laboratório de testes de produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na próxima seção é analisada a categoria de capacidades dinâmicas à luz do seu relacionamento com as capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho, explorando de que maneira ocorreram essas relações ao longo do tempo.

5.2.6 Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Beta

A primeira fase dessa pesquisa teve como objetivo específico identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais, o desempenho de PMEs brasileiras e o processo de internacionalização. Para isso, foi verificado inicialmente de que maneira as capacidades operacionais surgiram na empresa Beta e como o desempenho (financeiro e não financeiro) afetou as decisões e impactou os resultados. Posteriormente, buscou-se identificar como as ações relacionadas ao aproveitamento de oportunidades de atividades internacionais emergiram, permitindo, assim, verificar os indícios das capacidades dinâmicas ao longo do tempo. O quadro 26 a seguir reúne os dados identificados até o momento em relação às categorias de capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas. Com base nesta síntese foi possível analisar a trajetória de Beta e a recursividade entre estes elementos organizacionais.

QUADRO 26 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BETA

Capacidades Operacionais	Desempenho Financeiro e Não Financeiro	Processo de Internacionalização
<p><u>Tecnologia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento gradativo de galpões para produção e armazenagem dos produtos -Aumento de produtividade de luvas nos últimos anos -Desenvolvimento de luvas de algodão; -Desenvolvimento de luvas a partir de fibras têxteis -Readequação dos processos de tecnologia por meio da inovação de seus serviços -Criação de um departamento de P&D para o desenvolvimento de produtos mais tecnológicos -Participação de palestras e cursos -Contratação de consultorias -Melhoria dos processos internos -Investimentos em maquinários, tecnologia e treinamento dos funcionários -Desenvolvimento da tecnologia Armya - Inovação dos tecidos utilizados para a fabricação de luvas <p><u>Relacionamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Benchmarking</i> com outras empresas -Contratação de consultoria americana -Jornada de aprendizado por meio de <i>benchmarking</i> com outras empresas -Contato com empresas estrangeiras para angariar representações de maquinários <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Insight</i> do sócio em relação a oportunidade de produzir luvas de segurança; -Identificação do modelo de distribuição como mais adequado; -Processos sustentáveis de produção -Busca de indicadores a respeito da qualidade no atendimento aos clientes; -Estabelecimento de mais relações com os distribuidores para entender como poderia atender melhor os clientes 	<p><u>Antecedente Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de Mudança no modelo de vendas (direta para a distribuição) -Necessidade de criar estratégias para identificar informações do mercado - Planejamento de melhoria no desenvolvimento dos produtos -Mudança de gestão em 2007 -Início das vendas por telefone -Desenvolvimento de novos produtos - Preparação para abertura de 2 novas unidades <p><u>Antecedente Não Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de realizar mudanças nos processos internos devido ao fator previdenciário e do novo modelo de distribuição -Criação do departamento de P&D -Necessidade de realizar investimentos em tecnologia para desenvolver melhores produtos -Necessidade de melhorar o atendimento aos clientes -Necessidade de buscar parcerias com empresa de consultoria americana para o desenvolvimento de produtos -Busca de parceria internacional por meio da representação de marcas de maquinários internacionais -Percepção de insegurança da equipe de trabalho -Necessidade de melhorar a relação da empresa com seus <i>stakeholders</i> <p><u>Consequente Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento do número de vendas/receitas -Lucro líquido abaixo do esperado -Aquisição de maquinários -Desenvolvimento de pesquisas -Contratação de consultorias -Aumento do faturamento em 4 vezes nos últimos 10 anos 	<p><u>Envolvimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Licenças de maquinários e recursos estrangeiros obtidos pela empresa para a produção de luvas -Busca de informações com fornecedores e parceiros internacionais em relação as características do mercado consumidor estrangeiro e no desenvolvimento de produtos. -Utilização de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de seus produtos -Aquisição fios de poliamida do mercado estrangeiro <p><u>Razões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Expansão geográfica, ter mais visibilidade no mercado e reconhecimento dos seus produtos. -Exportação de luvas de segurança -Pretende-se exportar em breve -Inicialmente atenderia aos Estados Unidos. -O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros seria o de exportação.

<ul style="list-style-type: none"> -Representação comercial de várias marcas internacionais -Adoção do modelo de distribuição - Trabalho desenvolvido pelos distribuidores <p><u>Internacionalização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Investimento em pesquisas e tecnologia para atender o mercado externo -Desejo da empresa exportar para os EUA. -Contratação de consultoria americana; -Aquisição de 5 licenças de empresas internacionais de representação de maquinários -Representações comerciais estrangeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento do departamento de P&D -Renovação do laboratório de testes de produtos -Desenvolvimento de fibras têxteis para uso próprio -Restrição de crédito para investimentos devido à crise econômica -Houve a restrição de crédito para a abertura de novas unidades <p><u>Consequente Não Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Adoção de novos processos para atender o modelo de distribuição -Mudanças em alguns processos organizacionais devido o fator previdenciário -Menor rotatividade e manutenção da produtividade -Contratação de mão-de-obra mais qualificada -Emissão de indicadores para a tomada de decisão -Integração das informações -Aquisição do software Proteus -Desenvolvimento de novos produtos com novas tecnologias -Obtenção de reconhecimento do mercado como empresa especialista na produção de luvas -Criação do projeto “confie” -Integração com empresas estrangeiras -Alcance de reputação da empresa devido as parcerias internacionais -Compartilhamento de informações com os funcionários -Abertura de espaço para questionamento e participação dos funcionários -Recebimento de <i>Feedback</i> dos distribuidores -Realização de pesquisas com os clientes 	
<p>Capacidades Dinâmicas</p> <p><u>Sense:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Busca informações do mercado com fornecedores e parceiros comerciais. -Mudança da estratégia de venda direta para a estratégia de venda por distribuidores -<i>Benchmarking</i> -Participação dos sócios da empresa em cursos e palestras -Contratação de consultorias 		

<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de novos produtos pelo departamento de P&D com o objetivo de criar demanda de mercado -Busca de novidades (recursos) com fornecedores nacionais e internacionais
<p><i>Seize:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Consolidação no mercado interno (setor de atuação) e mudanças do marco regulatório -Contratação de consultoria americana para contribuir com <i>know-kow</i> para o desenvolvimento de novas tecnologias -Participação de um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial -Modernização de maquinários -Investimento em P&D -Mudança das vendas diretas para o modelo de distribuição -A empresa possui apenas 1 unidade
<p><i>Transforming:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Inovações nos recursos utilizados na fabricação de luvas -Mudança da venda direta para a distribuição -Adequação dos processos de logística e de <i>marketing</i> -Processo sucessório (nova gestão) -Integração da equipe de trabalho -Treinamento e reuniões com distribuidores para melhor atender os clientes -Desenvolvimento de produtos mais tecnológicos -Contratação de mão-de-obra mais qualificada -Venda por telefone -Abertura de novos galpões (2007,2009, 2011) -Investimento no departamento de P&D em 2013 -Mudança do sistema Proteus para o SAP -Rotinas de assembleia e reuniões para gerar conhecimento, criar estratégias e melhorar a tomada de decisão -Utilização de fios mais resistentes para a confecção de luvas -Criação de laboratório de testes de produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os indícios de *sense*, *seize* e *transforming* permeiam a trajetória de Beta e suas atividades de internacionalização. Observa-se que a identificação de oportunidades (*sense*) ocorreu por meio de atividades de monitoramento, como, por exemplo, visitas a parceiros comerciais, distribuidores, *benchmarking*, consultorias, entre outros.

A primeira identificação de oportunidade (*sense*) ocorreu um ano após a abertura da empresa, quando um dos sócios da Beta visitou uma outra empresa da sua região (capacidade operacional de relacionamento). Durante essa visita, este sócio identificou a possibilidade de produzir luvas de segurança para atender os funcionários da indústria de manufatura (capacidade operacional de *marketing*). Porém, foi necessário que a empresa avaliasse o risco do desenvolvimento desse produto antes de produzi-lo. Para isso, foram necessários investimentos financeiros em pesquisas de viabilidade do negócio.

A empresa percebeu ao longo do tempo que não estava tendo retorno financeiro o suficiente sobre suas vendas, pois o processo de vendas diretas ao

consumidor era lento e proporcionava baixo volume de vendas e lucro (desempenho insatisfatório). Por meio de visitas a seus parceiros comerciais (capacidade de *marketing*), o sócio da empresa viu a oportunidade de migrar o processo de vendas diretas para o modelo de distribuição (*sense*).

Verificou-se, por meio desses indícios, que a Beta buscou alternativas para monitorar o mercado, desenvolvendo atividades criativas e estabelecendo processos para isso, conforme sugerem Wilden e Gudergan (2015). A capacidade de monitoramento da Beta foi desenvolvida por meio de visitas a parceiros comerciais e contato com distribuidores (capacidade operacional de *marketing* e de relacionamento), com o objetivo de acrescentar um produto a sua linha de produção e de mudar o modelo de vendas da empresa devido aos resultados financeiros insatisfatórios. Percebe-se, nesses exemplos, como o relacionamento entre as categorias operacionais deram suporte para as atividades de *sense* e como o desempenho financeiro e não financeiro estimularam a busca de novas oportunidades de mercado pela Beta.

Para o aproveitamento de novas oportunidades (*seize*), os gestores de Beta se apropriaram dos conhecimentos adquiridos com outras empresas (capacidade de relacionamento) para investir em novas tecnologias por meio do P&D, pois identificaram oportunidades de mercado naquela época em razão das mudanças do marco regulatório e do aquecimento das vendas no mercado de luvas. Nesse sentido, a empresa precisou se readequar em alguns processos organizacionais devido ao fator previdenciário, que comprometeu seus resultados (consequente não financeiro). Além dos investimentos em P&D, a empresa contratou consultorias para desenvolver novas tecnologias e serviços (capacidades operacionais de tecnologia e relacionamento) e modernizou seu maquinário. As decisões sobre estes investimentos para ter novas possibilidades no mercado foram realizadas em razão dos resultados insatisfatórios de vendas, ou seja, o desempenho financeiro foi um antecedente da decisão de investir e uma consequência da sua forma anterior de operar. Os gestores percebiam que a empresa precisava investir em tecnologia para desenvolver melhores produtos e conseguir ampliar o seu mercado de atuação.

A contratação da consultoria americana, relacionada à capacidade de internacionalização, foi realizada para fins de investimento no desenvolvimento de tecnologia, mas, ao mesmo tempo, a empresa aproveitou esse relacionamento para absorver conhecimento sobre o perfil do mercado externo (processo de

internacionalização), mais especificamente, o americano. Ressalta-se que a empresa viu a oportunidade de estreitar esses relacionamentos como um possível caminho para exportar seus produtos para os EUA (processo de internacionalização).

Verificou-se, através da análise, que o aproveitamento de mercado (*seize*), conforme sugerem Teece (2007) e Jantunen (2005), ocorreu por meio das capacidades operacionais (tecnologia, relacionamento e internacionalização). O desempenho financeiro e não financeiro levou a investimentos na captação das oportunidades identificadas, agindo como um antecedente das decisões tomadas. Em paralelo, o processo de internacionalização foi iniciado durante o desenvolvimento das capacidades de *sense* e *seize*.

A partir dos investimentos feitos para monitorar o mercado e capturar novas oportunidades, os gestores precisaram fazer mudanças na articulação dos recursos, de forma a viabilizar os novos produtos. Para isso, a empresa teve que reformular suas estratégias de vendas, processos internos (antecedente não financeiro) e aumentar o contato com distribuidores (capacidade operacional de relacionamento) para verificar se o modelo de distribuição seria o mais adequado para a situação da empresa.

Foi através da identificação e do aproveitamento de determinadas oportunidades de mercado (*sense* e *seize*), tais como, do marco regulatório e do momento favorável da economia brasileira, que os gestores da Beta decidiram transformar seus recursos em inovações (*transforming*).

Uma mudança considerada um “divisor de águas” da empresa foi a alteração do modelo de distribuição de venda direta para o modelo de distribuição. Para isso, foram feitos investimentos em novos recursos de diversos tipos como, por exemplo, adequação dos processos de logística e de *marketing*, treinamento e reuniões com distribuidores para atender melhor os clientes (capacidade de *marketing* e *transforming*). Dito de outro modo, observa-se que diante de uma mudança significativa para a Beta foi necessário se readequar a vários processos organizacionais, ocorrendo adaptações dos mais diversos níveis.

Após a mudança do modelo de vendas em 2007, a empresa vivenciou um dos seus melhores momentos de crescimento, pois houve o aumento de faturamento em 4 vezes comparado aos dos últimos anos (consequente financeiro). Devido ao aumento de vendas, foi necessário ampliar os espaços produtivos nesse período por meio do investimento em mais galpões de armazenagem de produtos.

Embora a empresa tenha aumentado o número de receitas e faturamento, suas despesas operacionais não foram bem geridas nesse período, resultando em lucro líquido desproporcional às receitas, ou seja, o desempenho como consequente financeiro não foi suficientemente satisfatório.

A gestão da Beta argumentou que a ineficiência operacional poderia estar associada ao crescimento rápido da empresa em vendas sem estar preparada operacionalmente, como, por exemplo, a falta de treinamento adequado aos funcionários, a falta de negociação dos recursos, as despesas operacionais altas, entre outros. Ao perceber isso, a empresa começou a adotar algumas práticas para melhorar suas questões operacionais.

Com o objetivo de melhorar os resultados financeiros da empresa (consequente financeiro), a Beta buscou melhorar seus processos para ganhar eficiência operacional (desempenho não financeiro). Exemplos das mudanças realizadas foram a contratação de uma mão-de-obra mais especializada para fazer as entregas no prazo e melhorar a qualidade dos produtos, a criação de um projeto chamado “confie” para aproximar os clientes da empresa, a criação do departamento de P&D para melhorar a qualidade dos produtos produzidos pela empresa, entre outros.

A partir da criação do departamento de P&D (*transforming*) e do conhecimento adquirido por meio da consultoria americana (vivenciada no processo de internacionalização), a Beta conseguiu desenvolver luvas com fios mais resistentes (capacidade de tecnologia), resultando em mais visibilidade, o que, por sua vez, resultou no aumento do número de vendas (consequente financeiro) e na boa reputação da empresa (consequente não financeiro). Mudanças tecnológicas como essas têm sido feitas pela empresa com intuito de ganhar visibilidade no mercado internacional com a finalidade de pleitear exportações futuras (processo de internacionalização).

Nota-se, por meio dessas evidências, a ocorrência da reconfiguração de recursos (*transforming*) da Beta, conforme sugere Teece (2007), o qual defende que essa capacidade é responsável pela reconfiguração de recursos para realizar as mudanças, além de manter o ajuste evolucionário de uma empresa. Ressalta-se que a empresa conseguiu realizar a reconfiguração de recursos devido ao relacionamento com as categorias de capacidades operacionais, desempenho e processo de internacionalização. Em outras palavras, essas capacidades em conjunto, ao serem

desenvolvidas ao longo do tempo, atuaram como um suporte para as capacidades de monitorar o mercado, de aproveitar oportunidades e de reconfigurar os recursos (*sense, seize, transforming*).

5.2.7 O caso Beta no Modelo de Uppsala

A partir das evidências do surgimento das capacidades dinâmicas por meio do relacionamento com as capacidades operacionais, desempenho e processo de internacionalização, verificou-se que estas categorias possuem convergência com processos sugeridos pelos modelos de Uppsala.

A Beta começou o relacionamento com outras empresas para a obtenção de *know-how* um ano após sua abertura. Mais tarde, a empresa começou a desenvolver relacionamentos com empresas internacionais, as quais concederam à Beta licenças de representações de maquinários e marcas para a produção de luvas no Brasil. Esse envolvimento com empresas fornecedoras internacionais garantiu à Beta certificação de qualidade internacional de seus produtos, ganhando, assim, reputação no seu mercado de atuação. Verificou-se, aqui, que a Beta estabeleceu relacionamentos com outras empresas pouco tempo depois de sua fundação e que ela conseguiu manter esses relacionamentos ao longo tempo (Valhne e Johansson, 2013), sendo sua evolução associada à sua interação com o mercado por meio dos relacionamentos. O relacionamento é evidenciado nas versões de 1977, 2009 e 2013 do modelo de Uppsala.

A segunda evidência se refere à capacidade de internacionalização. Essa capacidade foi verificada por evidências da Beta associadas à contratação de consultoria americana com a finalidade de ajudar a empresa no aprimoramento em pesquisas e tecnologia e também nas representações comerciais estrangeiras. A capacidade de internacionalização é revelada no modelo de Uppsala de 2013 e é compreendida como o alcance de novos mercados por meio do emprego de recursos, conhecimento, relacionamento, entre outros (VALHNE; JOHANSSON, 2013).

Nota-se que as capacidades de relacionamento e de internacionalização fazem parte dos processos de capacidades dinâmicas da versão de 2013 do modelo de Uppsala. No caso Beta, essas capacidades são operacionais por estarem ligadas a atividades de produção e comerciais, ou seja, operações do dia a dia da empresa.

As capacidades operacionais de tecnologia e *marketing* foram reveladas no caso Beta como responsáveis pelo desenvolvimento de atividades funcionais da empresa, como: o desenvolvimento de produtos, a gestão da marca, o desenvolvimento de pesquisas, entre outros. Estas capacidades pertencem aos modelos de Uppsala nas versões de 2013, 2014 e 2017, e são compreendidas por Vahlne e Johanson (2013) como capacidades desenvolvidas pelas capacidades dinâmicas.

Verificou-se que a empresa já começou suas atividades com o desenvolvimento das capacidades operacionais. Porém, foi a partir delas que ocorreram os processos de capacidades dinâmicas. Ressalta-se que não foi uma relação causal, mas, sim, uma relação recursiva que ocorreu ao longo do tempo entre as categorias de capacidade dinâmicas e operacionais.

Da mesma maneira que o caso Alpha, o modelo de Uppsala evoluiu no caso Beta no que concerne à categoria conhecimento, pois os modelos de 1977 e 2009 (oportunidade de conhecimento) contemplavam apenas esse item, sendo que a partir do modelo de 2013 o conhecimento foi reconhecido como uma capacidade no desenvolvimento da oportunidade. O conhecimento passou a ser compreendido como algo que surge a partir da interação com o mercado por meio dos relacionamentos, envolvendo a aprendizagem, a criação e à internacionalização que, por sua vez, melhoram as capacidades dinâmicas (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Da mesma maneira que em Alpha, foi verificada a categoria conhecimento no caso Beta, pois a empresa começou suas atividades com apenas o conhecimento técnico para a fabricação da luva de lã e, com o tempo, aproveitou a oportunidade para adquirir mais conhecimento para confeccionar luvas de segurança. Para isso, a empresa investiu na obtenção de *know-how*, tanto com fornecedores internacionais quanto com parceiros comerciais, ou seja, os relacionamentos da empresa contribuíram para a construção do conhecimento e a criação da internacionalização da Beta.

A Beta não apenas identificou essas oportunidades, como também absorveu esse conhecimento e produziu novos produtos, ou seja, foram verificados os processos *sense*, *seize* e *transforming*, não presentes amplamente nos modelos de Uppsala até 2017. Em relação à categoria desempenho, foi possível verificar algumas relações encontradas no caso Beta que se relacionam com o quadrante de desempenho do modelo de Uppsala de 2014 e 2017, como o fato de o grau de globalização de uma organização como uma variável do desempenho que contribui

para a evolução de uma EMN, como sugerem os autores Vahlne e Ivarsson (2014) e Vahlne e Jonsson (2017). Ressalta-se que a Beta não é uma EMN, contudo, a empresa apresentou um certo grau de globalização por representar várias marcas de maquinários de grande renome internacional, contribuindo para que a Beta aumentasse o envolvimento com essas empresas fornecedoras e alcançasse mais credibilidade no mercado nacional. Dessa maneira, a empresa revelou possuir capacidade de internacionalização por apresentar padrões de qualidade para exportar e potencial para aumentar o envolvimento com o mercado internacional.

O caso Beta apresentou recursividade entre todas essas categorias ao longo do tempo, o que se assemelha com os modelos de Uppsala por oferecer a interatividade (estados e aspectos transitórios) entre seus quadrantes para que o processo de internacionalização ocorra.

Na sequência, é apresentado o terceiro estudo que corresponde à Fase I deste trabalho – o caso Ômega, o qual apresenta a mesma estrutura dos casos anteriores.

5.3 CASO 3 – EMPRESA ÔMEGA

O caso Ômega revela as relações empíricas das categorias de análise: história da organização, capacidades operacionais, desempenho, capacidades dinâmicas e processo de internacionalização.

5.3.1 História da organização

De acordo com as informações do site institucional e da entrevista realizada com uma das sócias da empresa, a Ômega foi fundada por dois sócios em 1977. Um deles percebeu um nicho de mercado na área de metal-mecânica quando morava no Japão. Logo quando voltou ao Brasil, inaugurou a empresa Ômega, encarregada de prestar serviços de corte a fio.

A empresa também contava com a contribuição do filho dos sócios, o qual ajudava em diversas atividades, entre elas, a tradução dos manuais dos equipamentos.

Em 1982, a Ômega recebeu uma visita de seu fornecedor suíço na mesma época que estava sendo construída a estrutura da empresa. Essa empresa ofereceu

à Ômega uma máquina de corte a laser bastante moderna. O valor desse maquinário era considerado muito alto na época, mas os gestores da Ômega juntaram todas suas economias e resolveram comprá-lo.

Após a aquisição desse maquinário, a Ômega firmou relacionamento com a empresa suíça, a qual veio visitá-la com o objetivo de dar treinamento aos funcionários e de compartilhar conhecimento técnico.

A partir da oferta de serviços de corte a laser, a Ômega começou a angariar cada vez mais clientes e foi ampliando seus serviços. A empresa decidiu diversificar na oferta de seus serviços para tentar reduzir seus concorrentes diretos a partir de 1988. A Ômega ampliou sua oferta de mão-de-obra para ferramentaria, pintura eletrostática, produção de equipamentos por resistência, manual e robotizada, entre outros, atendendo pequenas e médias empresas.

Em 1996, a empresa recebeu o certificado ISO 9002, o que proporcionou mais visibilidade no sentido de oferecer ao mercado produtos e serviços controlados com altos padrões de qualidade. Além da ISO, a empresa Ômega recebeu vários certificados de qualidade ao longo de sua história, entre eles, um certificado de excelência emitido pela Voith Siemens em 2004 e um certificado de compromisso emitido pela Bematech em 2008. A figura 14 demonstra a trajetória da empresa Ômega.

FIGURA 14 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA ÔMEGA



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.3.2 Capacidades operacionais

As capacidades operacionais foram analisadas pelas seguintes capacidades: capacidade de tecnologia, capacidade de *marketing*, capacidade de relacionamento e capacidade de internacionalização.

5.3.2.1 Capacidade operacional de tecnologia

Em relação à capacidade operacional de tecnologia, verificou-se como os gestores da empresa Ômega realizaram: o desenvolvimento do departamento de produção eficiente e efetivo; o desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico; o desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos; a adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização; o direcionamento de esforços para o departamento de P&D; o direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how* (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

O “desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo” ocorreu pela agilidade da empresa em desenvolver soluções tecnológicas para seus clientes:

[...] mas é assim que nascem as inovações [...] e nós éramos apertados pelo cliente todo o dia [...] e pela nossa necessidade de não fazer caro [...] de não perder o cliente [...] de ganhar a concorrência [...] de fazer mais rápido [...] mais barato [...] então fomos forçados a inovar [...]. [E1].

A empresa foi ganhando a confiança do mercado ao longo do tempo, sendo reconhecida por resolver problemas e oferecer soluções rápidas. A entrevistada disse que, muitas vezes a empresa aceitava fazer trabalhos sem ter conhecimento para desenvolvê-los, mas, mesmo assim, aceitava fazer porque sabia que eram capazes.

Quanto ao “desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico”, ele se deu pela busca da empresa em desenvolver produtos de baixo custo e alto valor agregado para seus clientes. Em relação ao conhecimento técnico, verificou-se que a empresa foi se desenvolvendo a partir das demandas dos clientes. Muitas vezes, os clientes acabavam sugerindo determinados produtos que a empresa não sabia fazer, o que levou a Ômega a buscar soluções internas e externas, como treinamentos e contato com outras empresas.

O “desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos” foi possível devido aos processos de criação de produtos que a Ômega foi concebendo. Foi a partir dessas demandas que a empresa foi obtendo conhecimento técnico, necessitando assim, adquirir equipamentos mais modernos para acompanhar essa evolução. Em meados de 1985, a empresa comprou uma máquina tridimensional e

precisou de uma visita técnica da Suíça para assessorar a equipe da Ômega a manusear a máquina.

[...] nós fomos os primeiros a ter corte a laser [...] não existia muita empresa com corte a laser [...] nós hoje temos uma máquina que faz todas as dobras [...] essa máquina tem apenas duas aqui no Brasil [...] quase sempre nós estamos na frente das coisas [...] então nós trouxemos para nosso funcionário o conhecimento principal disso [...]. [E1]

Além da assessoria prestada pela empresa suíça, a Ômega também já recebeu assistência técnica da Alemanha e representa vários maquinários americanos.

A Ômega está constantemente criando produtos por meio de testes de produtos, movimentando em torno de 450 produtos , sendo que vários desses produtos são fabricados apenas uma vez.

Em relação à dimensão de “adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização”, verificou-se que a empresa está adaptando suas tecnologias de manufatura diariamente, pois a todo momento produz produtos diferentes. Segundo a entrevistada, foi investido muito na empresa ao longo do tempo, por isso foi possível realizar inovações.

O “direcionamento de esforços para o departamento de P&D” ocorreu pelo desenvolvimento de pesquisas com o objetivo de aperfeiçoar a prestação de serviços. A empresa não possui um departamento de P&D específico, porém planeja e cria seus produtos como se o tivesse, ou seja, a empresa busca soluções criativas internamente com frequência.

No que concerne ao “direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*”, constatou-se que a Ômega contribuiu com o aperfeiçoamento de instituições de ensino e outras organizações a respeito das tecnologias e inovações que a empresa desenvolve.

Verificou-se que a empresa buscou adquirir tecnologias de ponta desde o momento da sua abertura para que pudesse ser reconhecida no mercado como uma empresa que presta serviços de qualidade. Esses investimentos em tecnologia foram ocorrendo gradualmente, sendo que a empresa conseguiu diversificar seus serviços por conta dessas aquisições. A cada solicitação de serviço dos seus clientes, a Ômega buscava inovar. Assim, foi adquirindo conhecimento técnico, o que a fez ter acúmulo de *know-how* devido às exigências do mercado consumidor. Esses achados vão de

encontro com as assunções de Takahashi (2005), o qual defende que a capacidade de tecnologia é representada pelo conhecimento acumulado que possibilita a criação de novas tecnologias. Em outras palavras, a Ômega conseguiu entregar produtos personalizados para seus clientes devido a sua bagagem de conhecimento em relação à tecnologia, possibilitando criar produtos diferenciados conforme as necessidades dos clientes.

5.3.2.2 Capacidade operacional de *marketing*

No que concerne à capacidade de *marketing*, averiguou-se como os gestores da empresa Ômega desenvolveram: a identificação das características de mercado; o desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente; o desenvolvimento da gestão de marcas; o desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais; o desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes; o desenvolvimento de uma base de clientes (MORGAN et al., 2009; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

A “identificação das características de mercado” ocorreu pela constatação de que os sócios acompanhavam as informações sobre a economia e os investimentos. Os gestores constataram que nesses últimos anos as multinacionais (seus principais clientes) estavam com receio da crise econômica – se poderiam ou não investir no mercado interno. Essa constatação fez os gestores acompanharem mais o mercado para verificar quais decisões poderiam ser tomadas, caso seus serviços diminuíssem. Em outro período, a empresa percebeu que as inovações que ocorriam no mercado eram muito rápidas e que seria necessário investir em recursos tecnológicos.

Quanto ao “desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente”, verificou-se que a Ômega procura se envolver com as necessidades de cada cliente na criação dos produtos: “[...] esse pino se você trocasse por outro seria melhor [...] essa trava não vai dar muito certo [...] então nós sugerimos algumas coisas, pois sabemos que para eles vai fazer uma diferença muito grande [...]”. [E1].

Nesse sentido, a empresa precisa ter conhecimento para acompanhar a engenharia do cliente, o que envolve conhecer bastante o produto. Algumas vezes determinados clientes vão até a empresa para contratar algum protótipo e soluções para suas empresas.

O “desenvolvimento da gestão de marcas” foi possível pelo empenho da empresa em fazer propagandas dos seus serviços prestados por meio de canais midiáticos, como: revistas, sites, redes sociais, entre outros.

Em relação ao “desenvolvimento do controle e acesso à distribuição dos canais”, identificou-se que a Ômega se preocupou com questões relacionadas à logística e à distribuição logo no início de sua fundação. Nesse sentido, a empresa foi construída em uma área estratégica para escoamento, além de possuir fácil acesso. Mais tarde, outras empresas do mesmo setor se instalaram anexas à Ômega, o que acabou criando um polo industrial de metal-mecânica.

O “desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes” foi realizado por meio do relacionamento desenvolvido com os clientes da Ômega ao longo do tempo. Isso se explica porque a empresa construiu uma relação com seus clientes por meio da confiança e reconhecimento de seus serviços por proporcionar soluções a problemas complexos.

O “desenvolvimento de uma base de clientes” foi explicado no item anterior no sentido da empresa ser lembrada por seus clientes por solucionar seus problemas, agregando valor aos serviços, respeito pela agilidade e atenção dispendida a sua base de clientes.

Nota-se que a empresa procurou se distinguir no setor de metal-mecânica como uma empresa que trabalha exclusivamente nas demandas dos clientes, ou seja, procura desenvolver soluções individuais. Foi dessa maneira que a Ômega criou sua base de clientes, que, mesmo não sendo muitos, possuem relacionamento com a empresa há longa data. Essa conquista de fidelização do mercado consumidor se deve ao esforço da empresa em criar inovações para seus clientes. Tais indícios estão em conformidade com os argumentos de Song et al. (2005), os quais defendem a capacidade de *marketing* não só como aquela que aproxima empresa de seus consumidores, como também que cria e mantém estes relacionamentos a longo prazo.

5.3.2.3 Capacidade operacional de relacionamento

A capacidade de relacionamento foi analisada através da compreensão de: como os gestores da empresa Ômega realizaram relacionamentos com outras empresas e interagiram ao longo do tempo; aproveitaram dos relacionamentos

firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; TEECE, 2007).

O “início de relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo” se deu pelo envolvimento da Ômega com outras empresas cinco anos depois da sua abertura. Quando estava sendo construída, na estrutura da empresa eram realizados muitos serviços de corte de fio. Nessa época, a Ômega recebeu uma visita de uma empresa suíça que ofereceu seus serviços, como maquinários e tecnologia. A Ômega se interessou pelo maquinário ofertado por essa empresa e decidiu comprá-lo. A partir dessa aquisição, a Ômega construiu uma relação com essa empresa suíça, tornando-se um dos seus principais fornecedores. A empresa também desenvolveu relacionamento com uma empresa alemã, a qual ofereceu à Ômega treinamento aos funcionários sobre o uso de maquinários.

Uma outra situação ocorrida foi o relacionamento firmado pela Ômega com um banco americano por volta de 1986. Esse banco concedeu crédito à Ômega, proporcionando mais oportunidades para investir em maquinários.

O “aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas” foi explicado no item anterior, o qual relata como a empresa aproveitou os relacionamentos firmados com seus fornecedores estrangeiros para melhorar seus processos internos e competências.

A empresa também procurou explorar, a partir dos relacionamentos firmados com seus clientes, o que poderia ser melhorado nos serviços. Para isso, a Ômega tem realizado uma enquete com seus clientes uma vez ao ano para questionar o que eles esperam da empresa, como, por exemplo, se o sistema ISO tem correspondido a suas necessidades.

Nota-se que a empresa procura administrar os relacionamentos firmados com seus clientes, fornecedores e parceiros por meio de parcerias, assessoria nas aquisições de equipamentos, enquetes com seus fornecedores, feedback e visita a seus clientes e outras parceiras. Mas, o que manteve de fato esse relacionamento ativo, foi a criação da confiança, por exemplo, na entrega de serviços com qualidade e no prazo estipulado. Os principais clientes e fornecedores da Ômega possuem relacionamento com a empresa desde a sua abertura, o que revela a capacidade da empresa em manter esses relacionamentos a longo prazo. Como sugerem Vahlne e Johansson (2013), a capacidade de relacionamento desenvolvida tem construído, sustentado e coordenado os relacionamentos de Ômega com seus *stakeholders*.

5.3.2.4 Capacidade operacional de internacionalização

No que diz respeito à capacidade de internacionalização, verificou-se como os gestores da empresa Ômega: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização; planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; adquiriram rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAUJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VALHNE, 2009; VALHNE; IVARSSON, 2014).

A “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização” foi realizável primeiramente pela aquisição do maquinário fornecido por uma empresa suíça. Com essa aquisição, a empresa precisou buscar conhecimento técnico com esses parceiros para compreender as técnicas relacionadas ao seu manuseio. Além disso, a empresa sempre recebe seus parceiros internacionais para dar treinamento aos seus funcionários, como exemplo, visita recebida da empresa alemã e da representação de maquinários dos Estados Unidos.

No que concerne ao “planejamento da expansão das atividades em ambientes estrangeiros”, a empresa desenvolve alguns trabalhos no exterior com a prestação de serviços de metal-mecânica, porém, são poucos, sendo que seu envolvimento maior é com as empresas multinacionais instaladas no Brasil.

A “aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais” foi explicada pelo item anterior por meio dos relacionamentos firmados com seus fornecedores internacionais, como os fornecedores suíços e americanos e pelo relacionamento construído com seus principais clientes que são empresas multinacionais.

A “aquisição de confiança e confiança com parceiros internacionais” ocorreu pelo relacionamento duradouro com os mesmos clientes e fornecedores desde que a empresa iniciou suas atividades.

Verificou-se que a empresa apresentou capacidade de internacionalização cinco anos após sua abertura, pois foi a partir do relacionamento com a empresa suíça que surgiram várias oportunidades, como a compra de um maquinário com tecnologia de ponta. Desde então, a Ômega começou a manter relacionamentos com essa empresa e buscou outros parceiros internacionais. Atualmente, a empresa possui uma grande representação de maquinários de tecnologia americana. Essas parcerias internacionais foram fundamentais para o seu crescimento, pois as empresas

parceiras depositaram confiança na Ômega para representá-las e contribuíram com treinamentos e compartilhamento de outros tipos de *know-how*. Esses achados indicam alinhamento com os conceitos de Lebeau (2012), que defende que a capacidade de internacionalização é compreendida pela conquista de novos mercados internacionais, como o alcance de recursos físicos, conhecimento, *network* e alocação de recursos.

O Quadro 27 revela as ações das capacidades operacionais conforme verificado no caso Ômega.

QUADRO 27 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE ÔMEGA

Capacidades operacionais	Dimensões	Ações
Capacidade de Tecnologia	Desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo	-Agilidade no desenvolvimento de soluções tecnológicas aos seus clientes
	Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico	-Desenvolvimento de produtos de baixo custo e alto valor agregado para seus clientes -Desenvolvimento de conhecimento técnico a partir das demandas dos clientes
	Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos	-Criação de produtos conforme as necessidades dos clientes ao longo do tempo -Aquisição de máquina tridimensional da Suíça - Giro de 450 produtos diferentes por dia.
	Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	-Adaptação de tecnologias de manufatura diariamente devido a produção de produtos diferentes
	Direcionamento de esforços para o departamento de P&D	- Não possui departamento de P&D, porém, planeja e desenvolve produtos constantemente
	Direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>	-Prestação de auxílio a educação a instituições de ensino a respeito das tecnologias e inovações que a empresa desenvolve
Capacidade de marketing	Identificação das características de mercado	- Constatação que nesses últimos anos as multinacionais (principais clientes), estavam com receio sobre a crise econômica, como, por exemplo, se poderiam investir ou não no mercado interno -Percepção que as inovações que ocorriam no mercado eram muito rápidas e que seria necessário investir em recursos tecnológicos
	Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente	-Envolvimento com as necessidades de cada cliente na criação de produtos
	Desenvolvimento da gestão de marcas	-Realização de propagandas dos serviços prestados por meio de canais midiáticos

	Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais	- Construção da estrutura da empresa em uma área estratégica para escoamento
	Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes	- Construção de uma relação com seus clientes por meio da confiança e reconhecimento de seus serviços por proporcionar soluções a problemas complexos
	Desenvolvimento de uma base de clientes	- A empresa é lembrada por seus clientes por encontrar soluções para seus problemas, agregando valor ao serviços e respeito pela agilidade e atenção dispendida a sua base de clientes
Capacidade de relacionamento	Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo	- Visita de uma empresa suíça e alemã a qual ofereceu seus serviços, como, maquinários e tecnologia - Relacionamento firmado pela Ômega com um banco americano por volta de 1986
	Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa.	- Aproveitamento dos relacionamentos firmados com seus fornecedores estrangeiros. - Realização de uma enquete com seus clientes uma vez ao ano.
Capacidade de internacionalização	- Aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização	- Aquisição do maquinário fornecido por uma empresa Suíça - Busca de conhecimento técnico com esses parceiros para compreender as técnicas relacionadas ao seu manuseio - Visitas de parceiros internacionais para dar treinamento aos seus funcionários, exemplo da empresa alemã - Representação de maquinários americanos
	- Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros	- Desenvolvimento de alguns trabalhos no exterior - Envolvimento com EMNs instaladas no Brasil
	- Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais	- Relacionamentos firmados com fornecedores internacionais - Relacionamento construído com os principais clientes que são EMNs.
	- Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais	- Relacionamento duradouro com os mesmos clientes e fornecedores desde que a empresa iniciou suas atividades

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.3.3 Desempenho

Aqui foram analisados os antecedentes e consequentes, financeiros e não financeiros, da categoria desempenho organizacional.

5.3.3.1 Antecedentes e consequentes financeiros

Nessa seção constatou-se como os resultados do desempenho financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa, agindo como antecedentes financeiros de uma ação, e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho financeiro, sendo este um consequente financeiro da decisão tomada, por meio das seguintes dimensões: lucratividade e/ou prejuízos, risco, retorno, investimentos (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003).

A “lucratividade e/ou prejuízos” foi revelada pelos resultados financeiros que a empresa Ômega teve nos últimos anos. Conforme a entrevistada, a empresa está tendo crescimento lento nos últimos cinco anos. O período de recessão da empresa é resultante da crise econômica brasileira, que vem apresentando sinais de recuo nos investimentos desde 2014. A Ômega, por exemplo, já contou com 350 funcionários dez anos atrás, sendo que atualmente conta com 150 funcionários nas três unidades da empresa: “não encolhemos mais porque as demissões saem caras [...] porque nós pagamos plano odontológico e saúde para família toda, ajuda farmacêutica, alimentação”. [E1]. A decisão de cortar funcionários foi influenciada pela queda na lucratividade, ou seja, o desempenho foi um antecedente desta decisão.

Os gestores da empresa acreditam que o crescimento da Ômega poderia ter sido mais satisfatório se a empresa tivesse realizado investimentos em gestão de pessoas desde a sua abertura, por exemplo, na criação de um plano de carreira para seus funcionários para que pudesse ter tido mais engajamento e comprometimento da equipe operacional. Se tivesse feito isso desde sua fundação, as pessoas poderiam ter sido mais produtivas e os resultados de desempenho poderiam ter sido mais satisfatórios e proporcionado mais sustentabilidade para a empresa durante o período de crise econômica. Em outras palavras, neste caso observou-se uma ação que não foi realizada sobre a qual os gestores demonstram consciência de que esta decisão deveria ter sido tomada em função do desempenho financeiro, além de outros fatores que existiam. Ao contrário dos outros itens de desempenho e dos outros casos, verificou-se aqui que a entrevistada percebe que o desempenho financeiro deveria ter levado a determinadas ações (investimentos em recursos humanos) que não foram tomadas. Ou seja, o desempenho não foi antecedente da decisão de investimentos e trouxe prejuízos para a empresa, percebidos somente posteriormente.

Uma das situações que foi possível verificar em relação ao “risco” foi quando a Ômega assumiu o risco da inadimplência, pois realizou financiamentos bancários nos seus cinco primeiros anos de atividades para fins de aquisição de maquinários, os quais foram adquiridos sem ter a certeza de que a empresa conseguiria produzir e vender seus produtos e se cumpriria as dívidas bancárias. A empresa tomou essa decisão porque viu a aquisição do maquinário de corte a laser como oportunidade de aumentar a produtividade e inovar nos serviços prestados. Ou seja, o desempenho que ela tinha naquele momento poderia ser melhorado se ela tivesse nova tecnologia de produção e, assim, foi um antecedente desta decisão de correr o risco de investir por meio do endividamento. Pouco tempo depois a empresa conseguiu cumprir suas responsabilidades financeiras por meio do pagamento do crédito assumido e aproveitou o cenário econômico favorável para fazer mais investimentos em maquinários, os quais resultaram em desempenho satisfatório para a empresa até o ano 2013, pois a empresa conseguiu produzir seus produtos com mais produtividade e menos despesas operacionais (consequente financeiro).

Com os investimentos realizados a empresa teve “retorno” positivo, pois recebeu novos créditos bancários para fins de investimentos em maquinários. Neste caso, os investimentos realizados geraram um impacto positivo no desempenho financeiro (lucratividade) e também não financeiro (novos créditos). Além disso, o retorno obtido trouxe também mais eficiência aos processos produtivos gerando menos ociosidade. A empresa conseguiu aproveitar os novos recursos organizacionais para melhorar os processos produtivos e diversificar seus produtos, e isso se reverteu em mais qualidade dos serviços prestados, trazendo, ainda, resultados satisfatórios de desempenho financeiro ao longo do tempo.

Os “investimentos” foram realizados ao longo do tempo por meio de aquisição de maquinários, como exposto anteriormente, e aplicações da empresa em tecnologia. Desde sua abertura, a Ômega se preocupava muito com a qualidade dos serviços prestados. Para isso, investiu o máximo que pôde na aquisição de melhores equipamentos, além de ter investido na construção de um galpão amplo pensando nas futuras armazenagens, para maximizar os processos produtos, angariar mais clientes e melhorar o desempenho financeiro. Os investimentos em melhores equipamentos ocorreram conforme a necessidade de adaptação dos processos produtivos com as demandas dos clientes/mercado. A decisão de fazer estes investimentos foi nutrida pela vontade de inovar, melhorar o desempenho e crescer e,

neste sentido, o desempenho atuou como antecedente. Por outro lado, foi por meio destes investimentos em maquinários que a empresa conseguiu melhorar seus processos produtivos, alcançando reputação e credibilidade no seu setor de atuação e resultados financeiros satisfatórios. Ou seja, a melhoria do desempenho quanto aos resultados financeiros foi consequência dos investimentos.

Dentre os vários investimentos financeiros que fez, a decisão de comprar um maquinário de corte a laser parece ter sido a mais significativa, pois, com isso, a empresa ampliou suas receitas e começou a apresentar resultados positivos de desempenho financeiro.

Nota-se que as decisões dos gestores da empresa influenciaram seus resultados de desempenho financeiro e vice-versa. Dito de outro modo, o desempenho financeiro tem uma relação recursiva com os fatos ocorridos na organização, tanto sendo impactado pelas decisões quanto fomentando novas decisões. Neste caso, foi inclusive possível verificar que a ruptura desta recursividade, ou seja, a não decisão tomada mediante um dado desempenho pode ter um impacto negativo no desempenho futuro, e ser lamentada pelos gestores. As medidas de desempenho financeiro analisadas contribuíram para o atingimento dos resultados, conforme sugere Meyer (2003), pois qualquer decisão tomada ou até mesmo uma omissão pode provocar resultados negativos ou positivos no desempenho financeiro de uma instituição.

5.3.3.2 Antecedentes e consequentes não financeiros

Aqui se averiguou como os resultados do desempenho não financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes não financeiros) e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho não financeiro (consequentes não financeiros) por meio das seguintes dimensões: melhoria nos processos internos, valor entregue a seus *stakeholders* (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), grau de globalização (maior integração com o mercado estrangeiro), cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários), avaliação dos *stakeholders* (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

A “melhoria nos processos internos” ocorreu devido à criação de novos processos na empresa e à aquisição de novas tecnologias e maquinários a partir de sua abertura. A empresa foi criando seus processos internos e os melhorando gradativamente. Os treinamentos dos funcionários para estes novos processos eram realizados à medida que estes eram criados ou, ainda, quando era adquirida uma tecnologia/máquina diferente do habitual. Apesar da melhoria nos processos internos não ter sido acompanhada de investimentos em um plano de carreiras no âmbito da gestão de pessoas, a Ômega investiu em treinamentos técnicos voltados para o uso adequado dos maquinários. Ou seja, a melhoria do desempenho quanto aos resultados não financeiros foi consequência da criação de novos processos.

Outra melhoria nos processos da empresa foi a criação de mais departamentos. A Ômega iniciou suas atividades contando apenas com os departamentos de RH, finanças e operacional. A partir do crescimento da empresa e da criação de novos processos, foram incorporados os departamentos de engenharia, desenvolvimento, técnico e um outro chamado pré-orçamento, por volta dos anos 2000, os quais contribuíram para sistematizar os processos. Ou seja, a sistematização do trabalho e a reestruturação da empresa pela criação de departamentos foi uma melhoria no desempenho não financeiro da empresa.

A Ômega também precisa se preocupar com as mudanças de legislação que ocorrem no seu setor de atuação, como as atualizações da ISO. O acompanhamento dessas mudanças é necessário para que a empresa não seja penalizada em relação à qualidade dos seus serviços e para se manter competitiva no seu setor de atuação. Percebe-se que as melhorias feitas para manter a qualidade na produção também levaram a resultados positivos no desempenho não financeiro no quesito melhoria nos processos.

O “valor entregue a seus *stakeholders*” (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente) foi revelado pela preocupação da empresa em entregar produtos de qualidade e trazer soluções para os problemas dos clientes:

Nós fomos os primeiros a ter corte a laser, não existia muita empresa com corte a laser. Hoje temos uma máquina que faz todas as dobras, essa máquina tem apenas duas aqui no Brasil, quase sempre nós estamos na frente das coisas [...]. [E1].

A preocupação da empresa em fazer produtos de qualidade impulsionou a Ômega a realizar os investimentos necessários em maquinários nos seus primeiros anos de atividade para trazer diferencial nos seus serviços e satisfação de seus clientes. Essas iniciativas resultaram no reconhecimento da Ômega como uma das melhores empresas do seu setor de atuação, segundo a entrevistada. Contudo, mesmo sendo uma empresa inovadora, a entrevistada ressaltou que seus clientes não valorizam os seus serviços o suficiente, porque são sempre oferecidas soluções de maneira fácil. Ou seja, o reconhecimento alcançado pela Ômega como uma empresa que produz produtos de qualidade é um resultado positivo de desempenho não financeiro dos investimentos realizados em maquinários, embora a empresa quisesse ter mais reconhecimento de seus clientes. Por outro lado, esse desejo levou os gestores a decidirem pelos investimentos que propiciassem valor entregue a seus clientes.

Quanto ao “grau de globalização” (maior integração com o mercado estrangeiro), a empresa foi aumentando sua integração com seus parceiros estrangeiros ao longo do tempo, devido à representação comercial de maquinários, sendo que muitos deles são de origem americana. Essa integração resultou em treinamentos externos, compra de matéria-prima, aproveitamento dos relacionamentos para adquirir conhecimento técnico, os quais foram essenciais para melhorar os processos produtivos da empresa. Os gestores da Ômega perceberam a importância do relacionamento com empresas estrangeiras desde a sua fundação, quando começaram a adquirir matéria-prima e, pouco tempo depois, começaram a importar maquinários. Com o avanço dos processos produtivos, a empresa buscou a representação de maquinários internacionais, os quais aumentaram ainda mais o relacionamento com o mercado estrangeiro. Ou seja, a integração da Ômega com o mercado estrangeiro por meio de parcerias com as empresas fornecedoras foi melhorando o desempenho não financeiro ao longo do tempo, da mesma forma que a interação foi buscada porque a empresa tinha baixo desempenho neste quesito.

A “cooperação” (envolvimento dos funcionários) representa um item de desempenho não financeiro desfavorável para esta empresa, revelando-se como uma situação mais emergente. Os gestores da Ômega perceberam recentemente que o engajamento dos funcionários em relação ao trabalho não está sendo satisfatório como esperado. A entrevistada afirmou que a folha de pagamento é muito alta pelo baixo retorno de produtividade dos funcionários, pois os funcionários deveriam

atender com mais agilidade as demandas exigidas pela empresa. Para isso, estão sendo realizadas determinadas mudanças na organização, como, por exemplo, a diminuição dos salários. Os gestores pretendem também realizar uma reestruturação na empresa no sentido de estimular a equipe de trabalho para que o desempenho melhore. Porém, diminuir a folha de pagamento não é algo fácil de se fazer, pois será necessário motivar os funcionários a terem mais engajamento em relação ao trabalho. Percebe-se que a falta de produtividade dos funcionários levou os gestores da empresa a repensar sobre as práticas de trabalho, levando-os a cogitar uma reestruturação. Estas decisões foram tomadas com base em um desempenho não financeiro insatisfatório no quesito cooperação, uma situação onde o desempenho foi antecedente destas iniciativas.

A “avaliação dos *stakeholders*” (feedback positivo de seus *stakeholders*) é feita por meio de avaliações anuais com os clientes da empresa no sentido de levantar sugestões de melhorias, reclamações, entre outros pontos. Essas avaliações têm sido realizadas há bastante tempo e foram implementadas como forma de aproximar a Ômega de seus clientes, fornecedores, parceiros comerciais e para identificar o que a empresa poderia melhorar no atendimento e nos processos. Ao longo dessas avaliações os gestores da Ômega começaram a identificar as falhas nos serviços e aproveitaram as informações obtidas com os *stakeholders* para desenvolver produtos conforme as exigências dos clientes. Ou seja, a melhoria nos processos dos serviços executados foi um resultado positivo em termos de desempenho não financeiro, melhoria esta obtida por meio das avaliações realizadas com os *stakeholders* da empresa.

Verificou-se que a Ômega desenvolveu seus processos internos à medida que foi investindo em tecnologia e criando soluções para seus clientes a cada serviço prestado. A dinamicidade da tomada de decisão em relação à melhoria no processo foi observada na empresa Ômega, pois a empresa trabalha com diversos produtos diariamente, o que faz com que a equipe técnica da organização esteja em contato direto com seus clientes durante o desenvolvimento de seus produtos. Dessa maneira, a cooperação entre clientes e funcionários é conjunta para criar soluções para os problemas, e o feedback recebido pela empresa auxilia na tomada de decisão.

Esses achados revelam que a categoria desempenho não financeiro ocorre de maneira recursiva na Ômega, onde as decisões influenciam no desenvolvimento dos processos e vice-versa. Essas medidas de desempenho não financeiro utilizadas

na análise são propostas pelo estudioso Meyer (2003), que sugere que o desempenho não financeiro seja avaliado por meio da melhoria nos processos internos e valor entregue a seus *stakeholders*. Neste caso, foi possível verificar esta relação.

QUADRO 28 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE ÔMEGA

Antecedente	Desempenho Financeiro	Consequente
-Percepção da falta de investimentos em gestão de pessoas e decisão de planejar mudanças	Lucratividade e/ou prejuízos: Crise econômica Demissões	-Crescimento financeiro lento nos últimos anos - Demissões
- Financiamentos bancários nos 5 primeiros anos de atividade -Aquisição de maquinários	Risco: Risco de crédito Risco de inadimplência	-Cumprimento das responsabilidades financeiras - Maior produtividade e desempenho satisfatório até 2013 - Inovação dos serviços prestados
-Novos investimentos em maquinários e recursos	Retorno: Crédito bancário Retorno financeiro	- Aumento do retorno financeiro - Novos créditos bancários
-Aquisição de melhores equipamentos tecnológicos -Construção de um amplo galpão para fins produtivos -Adaptação dos processos produtivos	Investimentos Investimento em tecnologia Investimento em estrutura	- Resultados financeiros satisfatórios pelo aumento das vendas devido à melhoria da reputação e credibilidade da empresa no setor.
	Desempenho Não Financeiro	
-Criação de novos processos -Aquisição de tecnologia/mquinários -Monitoramento das mudanças na legislação e das normas da ISO -Treinamento de funcionários	Melhoria nos processos internos: Treinamentos Departmentalização	-Melhoria nos processos internos -Sistematização do trabalho -Criação dos departamentos de engenharia, desenvolvimento técnico e pré-orçamento - Modificações nos processos conforme a ISO de qualidade
-Preocupação da empresa em entregar produtos de qualidade - Busca de solução para os problemas dos clientes -Oferta de soluções inovadoras (ex.: corte a laser)	Valor entregue aos <i>stakeholders</i> : Inovação Eficiência operacional Conformidade com qualidade Satisfação do cliente	- A empresa está colocada como uma das melhores do seu setor de atuação, embora os clientes não valorizem o suficiente os serviços da empresa - Aumento de investimentos em processos -Aumento da eficiência operacional e qualidade -Inovações em produtos
-Representação comercial de maquinários estrangeiros	Grau de globalização: Integração com o mercado estrangeiro	-Maior integração da integração da empresa com o mercado estrangeiro por meio de: a) Treinamentos externos b) Compra de matéria-prima c) Conhecimento técnico
-Necessidade de diminuir a folha de pagamento	Cooperação: Envolvimento dos funcionários	-Baixo envolvimento dos funcionários -Folha de pagamento alta

-Planejando reestruturação para estimular as equipes de trabalho		
-Aplicação de pesquisas anuais com clientes	Avaliação dos <i>stakeholders</i> : Pesquisas com clientes	- Desenvolvimento de produtos conforme as exigências dos clientes -Melhoria nos processos produtivos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.3.4 Processos de internacionalização

A Ômega apresentou “envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro” a partir de 1982, quando uma empresa suíça a procurou e ofereceu a representação de um maquinário. A mesma empresa prestou treinamento aos funcionários da Ômega e até os dias atuais é sua fornecedora.

A partir dessa primeira relação com uma empresa estrangeira, a Ômega começou a atender empresas multinacionais instaladas no Brasil em meados de 1990. Com isso, começou a adquirir mais conhecimentos relacionados ao mercado estrangeiro e aos processos que norteiam a prestação de serviço a empresas estrangeiras.

Com o passar do tempo, a Ômega passou a representar maquinários americanos e de outros países, aumentando ainda mais seus conhecimentos sobre as necessidades do mercado estrangeiro e trâmites processuais.

O “envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro” ocorreu com a negociação de um maquinário de corte a laser com uma empresa da Suíça em 1982, como mencionado anteriormente.

A “busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros” ocorreu pelo relacionamento firmado entre Ômega e a empresa fornecedora suíça que perdura até hoje. No que concerne à “busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros”, a mesma foi identificada pela negociação dos maquinários adquiridos pela Ômega ao longo do tempo.

Em relação ao “porquê” de a empresa Ômega entrar em mercados estrangeiros, a razão seria a expansão geográfica e o reconhecimento de qualidade industrial brasileira. Quanto ao “o quê” internacionalizar, a Ômega presta serviços de metal-mecânica, para isso, possui licenciamento internacional de maquinários

utilizados para os processos produtivos. Isso ocorreu “quando” a empresa adquiriu seu primeiro maquinário importado da Suíça.

A empresa internacionalizou seus processos “onde” fez parcerias, inicialmente na Suíça e, mais tarde, nos Estados Unidos, sendo que o “como” a Ômega entrou em mercados estrangeiros foi por meio de licenciamento de maquinários estrangeiros.

Nota-se que a empresa Ômega possui envolvimento com o mercado estrangeiro, mesmo de forma constante, mas não contínua. Seu envolvimento maior é com fornecedores internacionais, os quais se tornaram ao longo do tempo parceiros. A entrevistada da Ômega revelou que compartilha conhecimentos técnicos com essas empresas internacionais, como treinamentos e visitas técnicas.

Esses achados estão em congruência com a visão de processo de internacionalização de Valhne e Johanson (2013) e Galina e Moura (2010), de que o processo de desenvolvimento de oportunidades que emerge de uma interação contínua de um ou mais relacionamentos se caracteriza pelo envolvimento de uma empresa em operações entre fronteiras internacionais.

QUADRO 29 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ÔMEGA

Formas de envolvimento com mercado internacional	
Envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro	-Convite de uma empresa suíça para que Ômega representasse um maquinário de corte a laser m Brasil -Representação de maquinários americanos
Envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro	-Negociação de um maquinário de corte a laser com uma empresa da Suíça em 1982
Busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros	-Relacionamento firmado entre Ômega e a empresa fornecedora suíça que perdura até hoje
Busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros.	-Negociação de maquinários adquiridos pela Ômega ao longo do tempo
Razões para internacionalizar	
Por quê (Motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento).	-Expansão geográfica e o reconhecimento de qualidade industrial brasileira.
O que (Produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro).	-Serviços de metal-mecânica
Quando (Momento inicial (saturação do mercado doméstico); Progressão posterior (Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional).	-A empresa adquiriu seu primeiro maquinário importado da Suíça em 1982

Onde (País e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país; verificar expansão gradualmente crescente).	-Inicialmente foi na Suíça, e mais tarde nos Estados Unidos
Como (Modo de entrada (Importação, exportação licenciamento, franchising, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior). Grau de controle (controle total)	-A Ômega entrou em mercados estrangeiros por meio de licenciamento de maquinários estrangeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.3.5 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas

Aqui estão descritos os indícios das capacidades dinâmicas de monitoramento (*sense*), apropriação (*seize*) e reconfiguração dos recursos (*transforming*), a partir da análise da relação entre as capacidades operacionais e do desempenho da empresa Ômega.

5.3.5.1 Monitoramento (*sense*)

A “identificação de oportunidades e ameaças” ocorreu pela busca de informações com os fornecedores da Ômega a respeito de seus concorrentes. Os gestores procuraram verificar quais materiais seus concorrentes estavam utilizando ou se existia algum tipo de maquinário ou matéria-prima que estava sendo adquirido/comercializado e a empresa desconhecia. A empresa também procurou saber quais serviços seus concorrentes estavam prestando. Assim, a Ômega sempre procurou ter uma linha serviços maior que a de outras empresas.

Quanto à “aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes”, a Ômega foi adquirindo conhecimentos exclusivos à medida que surgiam as necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda. Assim, a empresa buscava criar um serviço único/diferenciado para aquela solicitação. A Ômega tem poucos clientes, porém cada um deles tem grandes demandas, e os produtos são desenvolvidos sob encomenda.

O “desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado” foi mencionado no item anterior no que concerne à investigação da Ômega a respeito dos produtos produzidos pelos seus concorrentes, cujas informações são obtidas por meio de fornecedores.

Em relação ao “desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa”, verificou-se que a Ômega contribui com palestras e outros tipos de *know-how* com a comunidade acadêmica, ainda que não intensamente, pois oferece eventualmente cursos sobre a área de metal-mecânica.

Aqui por exemplo [...] a comunidade não possui um curso no SENAI ou qualquer lugar que ensine a programação de corte a laser, dobradeira [...]. Tem que ir para SP em um fornecedor para pagar um curso específico. Aqui, nós treinamos toda a nossa equipe [...] [E1].

Dessa maneira, a Ômega assessora a comunidade acadêmica no sentido de mostrar aos alunos como funcionam os seus processos.

O “uso de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado” ocorre por meio de visitas realizadas pela Ômega a empresas potenciais, como, por exemplo, empresas que estão se instalando na região e que precisarão de algum tipo de serviço metal-mecânico.

O “alcance da inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores” foi mencionado no item anterior. A partir das informações absorvidas com os fornecedores, a Ômega procurou identificar que tipo de maquinário ou tecnologia não possuía em relação aos seus concorrentes. Isso levou a empresa a inovar seus serviços constantemente.

Nota-se que as principais formas de monitoramento utilizadas pela empresa estão ligadas a algum tipo de relacionamento. A primeira identificada refere-se à busca de informações com fornecedores. A segunda diz respeito a visitas a clientes potenciais. Essas evidências estão em concordância com os conceitos de Teece (2007), que compreende que a capacidade *sense* requer conhecimentos específicos, atividades criativas e a capacidade de compreender a decisão do usuário/cliente.

5.3.5.2 Apropriação (*seize*)

O “aproveitamento de oportunidades” ocorreu pela aquisição de uma máquina vinda da Suíça. Foi a primeira conquista de alto valor realizada pela empresa, a qual foi realizada com praticamente todas as reservas financeiras dos sócios da Ômega.

O “aproveitamento de atividades/ações criativas” foi identificado pelo uso de informações advindas dos fornecedores da Ômega, que se transformaram em

aprendizagem para a empresa, e também pela participação da sócia da empresa em um grupo de empresárias da cidade onde se discutem assuntos associados à gestão.

No que concerne ao “desenvolvimento de modelos de negócios novos”, constatou-se que a empresa desenvolveu a rotina de *follow up*, que se refere a uma fase posterior à venda de um serviço/projeto, ou seja, a empresa acompanha o andamento do processo. Essa mudança foi desenvolvida pela empresa há aproximadamente 10 anos.

O “aproveitamento de conhecimentos específicos” ocorreu pela absorção do conhecimento técnico ao longo do tempo, pois à medida que a empresa crescia e aumentavam as vendas de seus serviços mais informações técnicas foram se acumulando.

O “desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão” foi possível por algumas rotinas da empresa. Uma delas se refere à exploração de novas oportunidades de mercado, por exemplo, quando se instala uma nova empresa na região, a Ômega vai visitá-la e imediatamente faz um levantamento de quais são suas necessidades industriais.

Quanto ao “desenvolvimento do gerenciamento de plataformas”, ressalta-se que não foi identificado, pois a empresa possui apenas uma unidade.

Verificou-se que a partir do monitoramento do mercado realizado pela empresa por meio de informações extraídas com seus fornecedores e visitas a empresas, a Ômega aproveitou essas informações e tomou a decisão de desenvolver novos processos e estruturas. A técnica de *follow up* é um exemplo disso, pois a empresa acompanha os processos dos seus clientes e, caso seja necessário, pode alterá-los a tempo.

Nota-se que essas evidências estão alinhadas com as assunções de Teece (2007) e Jantunen (2005) quanto a capacidade de apropriação, os quais a consideram como o aproveitamento de oportunidade por meio de novas combinações de recursos, processos e estruturas bem organizadas.

5.3.5.3 Reconfiguração de recursos (*transforming*)

A “implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões” ocorreu principalmente a partir da criação de um departamento técnico por volta dos anos 2000, que é responsável pela criação de

protótipos e modelos que são oferecidos para os clientes da Ômega, sendo realizados, para isso, investimentos em recursos do conhecimento.

A análise da “criação da gestão do conhecimento” revelou que a empresa não tem um sistema específico de gestão do conhecimento. No entanto, foi averiguado que ela busca novos conhecimentos pelo contato com seus parceiros internacionais, com seus clientes e seus fornecedores. Como forma de aproximar a empresa dos parceiros internacionais, foram realizados cursos e viagens ao exterior, ou seja, foi investido em recursos de conhecimento.

A “implementação de novos tipos de métodos e gestão” implicou mudanças no uso de tecnologias. O uso da técnica *follow up*, explicada anteriormente, por exemplo, foi um investimento em recursos de sistemas e procedimentos que melhorou o acompanhamento dos processos dos clientes.

A “criação ou modificação de novos métodos de estratégia e *marketing*” também foi um investimento em recursos de sistemas e procedimentos e ocorreu pela criação de um departamento específico para cuidar de orçamentos e pós-vendas dos serviços prestados pela Ômega. Os gestores perceberam a necessidade de melhorar seus serviços e o atendimento aos clientes por meio desses departamentos.

Em relação à dimensão de “criação ou modificação de novos mercados e objetivos”, contou-se que os sócios da Ômega estão reformulando atualmente seus objetivos de mercado para angariar mais clientes. Estes novos objetivos levarão a novas mudanças nos processos internos da empresa, ou seja, demandarão mudanças nos sistemas e procedimentos mercadológicos.

A “criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas” também se refere aos processos de manufatura que a Ômega desenvolve, sendo que todos os dias recursos produtivos são criados e mobilizados para que novos serviços e soluções sejam ofertados para seus clientes.

O “lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias”, ocorre pela inovação de processos e serviços que a Ômega realiza diariamente, considerando que a empresa circula em torno de 450 produtos diferentes por dia, sendo que a maioria deles é fabricado apenas uma vez por se tratar de uma customização nos processos. Para contribuir com a produção de novos produtos foi necessária a aquisição de novos maquinários, ou seja, foram realizados investimentos em recursos físicos.

Criar novos produtos, serviços, processos e estruturas envolve mobilizar outros tipos de recursos além dos físicos citados acima. Analisando a história desta empresa, foi possível verificar que ela também investiu e mobilizou recursos financeiros, de rede de relacionamento, de imagem e marca e humanos. Os recursos financeiros ocorreram por meio da obtenção de crédito bancário para financiar os maquinários ao longo do tempo, sendo que a empresa assumiu riscos nessa situação relacionados à inadimplência. Os recursos de relacionamento ocorreram pela interatividade entre Ômega e seus clientes e fornecedores, no Brasil e no exterior. Os recursos de imagem e marca aconteceram por meio de investimentos da empresa em propagandas em canais midiáticos. Os recursos humanos foram possíveis por meio de investimentos em treinamentos e aperfeiçoamento técnico. Porém, evidenciaram-se alguns recursos humanos que a empresa deixou de investir ao longo do tempo, e recentemente os gestores da Ômega perceberam a necessidade de implementar a criação de cargos e salários, questões motivacionais de trabalho em equipe, ou seja, recursos humanos que deverão ser investidos pela empresa em breve.

Nota-se que a empresa lidou com várias situações ao longo do tempo que foram resultado de ter monitorado o mercado (*sense*) e ter se apropriado de oportunidades (*seize*). A empresa identificou no mercado a necessidade de acompanhar os pedidos dos clientes como forma de aproximação e criação de confiança. Nesse sentido, a empresa criou novos processos para atender melhor seus clientes por meio de um departamento técnico e da técnica do *follow up*. A cada demanda de seus clientes era necessário ajustar alguns processos e criar um produto completamente novo. Dessa forma, a empresa precisou inovar nos maquinários, tecnologias e processos o tempo todo. Essas evidências estão em conformidade com o conceito de reconfiguração de recursos (*transforming*) proposto por Teece (2007), que compreende como a capacidade de reconfigurar recursos para realizar as mudanças e a capacidade de manter o ajuste evolucionário.

A seguir é apresentado o Quadro 30 com as ações identificadas nas capacidades dinâmicas no caso Ômega.

QUADRO 30 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE ÔMEGA

Capacidades dinâmicas	Dimensões	Ações
<i>Sense</i>	Identificação de oportunidades e ameaças	– Levantamento das necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda - Criação de um serviço único/diferenciado para cada solicitação
	Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, monitoramento do mercado	- Aquisição de conhecimentos à medida que surgem as necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda
	Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado	- Investigação da Ômega a respeito dos produtos produzidos pelos seus concorrentes, cujas informações são obtidas por meio de fornecedores
	Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa	- Oferta de cursos sobre a área de metal-mecânica às instituições de ensino
	Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado	- Visitas realizadas pela Ômega a empresas potenciais que se instalam na região e precisam de algum tipo de serviço metal-mecânico
	Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores	- Identificação em relação ao maquinário ou tecnologia que não possuía quanto aos seus concorrentes
<i>Seize</i>	Aproveitamento de oportunidades	- Aquisição de uma máquina vinda da Suíça
	Aproveitamento de atividades/ações criativas	- Aproveitamento de informações advindas dos fornecedores da Beta - Participação da sócia da empresa em um grupo de empresárias da cidade onde se discutem assuntos associados à gestão.
	Desenvolvimento de modelos de negócios novos	- Desenvolvimento da rotina de <i>follow up</i>
	Aproveitamento de conhecimentos específicos	- Absorção do conhecimento técnico ao longo do tempo, conforme a empresa crescia e aumentavam as vendas de seus serviços, mais informações técnicas foram se acumulando
	Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão	- Visitas a empresas que estão se instalando na região
	Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas	- A empresa possui apenas uma unidade
<i>Transforming</i>	Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões	- Criação de um departamento técnico por volta dos anos 2000 que é responsável pela criação de protótipos e modelos que são oferecidos para os clientes da Beta
	Implementação de novos tipos de métodos de gestão	- Uso das rotinas <i>follow up</i>
	Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e <i>marketing</i>	- Criação de um departamento específico para cuidar de orçamentos e pós-vendas dos serviços prestados pela Beta

	Criação ou modificação de novos mercados e objetivos	- Reformulação de seus objetivos de mercado, na forma de angariar mais clientes e nos processos internos da empresa
	Criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços de manufatura	- Aquisições de novos maquinários que a empresa realizou ao longo do tempo - Acompanhamento do pós-vendas com seus clientes
	Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas	- Todos os dias são criados novos serviços e soluções para seus clientes, ou seja, é algo que ocorre constantemente na empresa
	Criação da gestão do conhecimento	- Construção do conhecimento realizado em conjunto com seus clientes e com seus fornecedores por meio do departamento técnico
	Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias	- Inovação de processos e serviços que a Ômega realiza diariamente
<i>Transforming</i> (recursos que emergiram da análise)	Recursos de financiamento	- Financiamento bancário para investir em maquinário
	Recursos de <i>networking</i>	- Investimento em relacionamentos com fornecedores e clientes por meio de viagens
	Recursos de imagem e marcas	- Investimento em canais midiáticos
	Recursos humanos	- Investimento em treinamentos - Necessidade de investir na criação de cargos e salários e em questões motivacionais

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.3.6 Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Ômega

A primeira fase da pesquisa teve como finalidade verificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais, o desempenho de PMEs brasileiras e o processo de internacionalização. Em função disso, buscou-se identificar, a priori, como as capacidades operacionais surgiram na empresa Ômega e como o desempenho (financeiro e não financeiro) afetou as decisões e impactou os resultados.

A posteriori, observou-se como as ações relacionadas ao aproveitamento de oportunidades de atividades internacionais emergiram, evidenciando, dessa maneira, os indícios das capacidades dinâmicas ao longo do tempo. Na sequência, o quadro 31 revela os dados identificados até o momento em relação às categorias de capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas. A junção desses dados proporcionou analisar a trajetória de Ômega e a recursividade entre estes elementos organizacionais.

QUADRO 31 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE ÔMEGA

Capacidades Operacionais	Desempenho Financeiro e Não Financeiro	Processo de Internacionalização
<p><u>Tecnologia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Agilidade no desenvolvimento de soluções tecnológicas aos seus clientes -Desenvolvimento de produtos de baixo custo e alto valor agregado para seus clientes -Desenvolvimento de conhecimento técnico a partir das demandas dos clientes -Criação de produtos conforme as necessidades dos clientes ao longo do tempo -Aquisição de máquina tridimensional - Criação de 450 produtos diferentes por dia -Adaptação de tecnologias de manufatura diariamente devido a produção de produtos diferentes -Não possui P&D, porém, planeja e desenvolve produtos constantemente -Prestação de auxílio a educação a instituições de ensino a respeito das tecnologias e inovações que a empresa desenvolve <p><u>Relacionamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Visita de uma empresa suíça a qual ofereceu seus serviços, como, maquinários e tecnologia - Relacionamento firmado pela Ômega com um banco americano por volta de 1986 - Aproveitamento dos relacionamentos firmados com seus fornecedores estrangeiros para melhorar seus processos internos e competências. - Realização de uma enquête com seus clientes uma vez ao ano para questionar os que eles têm esperado da empresa <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Constatação que nesses últimos anos as multinacionais (principais clientes), estavam com receio sobre a crise econômica, como, por exemplo, se poderiam investir ou não no mercado interno -Percepção que as inovações que ocorriam no mercado eram muito rápidas e que seria necessário investir em recursos tecnológicos -Envolvimento com as necessidades de cada cliente na criação de produtos 	<p><u>Antecedente Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Percepção da falta de investimentos em gestão de pessoas e decisão de planejar mudanças. -Financiamentos bancários nos 5 primeiros anos de atividade -Aquisição de maquinários -Novos investimentos em maquinários e recursos -Aquisição de melhores equipamentos tecnológicos -Construção de um amplo galpão para fins produtivos -Adaptação dos processos produtivos <p><u>Antecedente Não Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Criação de novos processos -Aquisição de tecnologia/maquinários -Monitoramento das mudanças de legislação e das normas ISO - Treinamento de funcionários -Preocupação da empresa entregar produtos de qualidade -Busca de solução para os problemas dos clientes -Oferta de soluções inovadoras (ex. corte a laser) -Representação comercial de maquinários estrangeiros -Necessidade de diminuir a folha de pagamento -Planejando reestruturação para estimular as equipes de trabalho -Aplicação de pesquisas com clientes <p><u>Consequente Financeiro:</u></p>	<p><u>Envolvimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Convite de uma empresa suíça para que Ômega representasse um maquinário de corte a laser no Brasil -Representação de maquinários americanos - Negociação de um maquinário de corte a laser com uma empresa da Suíça em 1982 -Relacionamento firmado entre Ômega e a empresa fornecedora suíça que perdura até hoje -Negociação de maquinários adquiridos pela Ômega ao longo do tempo- Negociação de maquinários adquiridos pela Ômega ao longo do tempo <p><u>Razões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Expansão geográfica e o reconhecimento de qualidade industrial brasileira -Serviços de metal-mecânica -A empresa adquiriu seu primeiro maquinário importado da Suíça em 1982 - Inicialmente foi na Suíça, e mais tarde nos Estados Unidos -A Ômega entrou em mercados estrangeiros por meio de licenciamento de maquinários estrangeiros

<p>-Realização de propagandas dos seus serviços prestados por meio de canais midiáticos</p> <p>-Construção da estrutura da empresa em uma área estratégica para escoamento</p> <p>-Construção de uma relação com seus clientes por meio da confiança e reconhecimento de seus serviços por proporcionar soluções a problemas complexos</p> <p>-A empresa é lembrada por seus clientes por encontrar soluções para seus problemas, agregando valor ao serviços e respeito pela agilidade e atenção dispendida a sua base de clientes</p> <p><u>Internacionalização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição do maquinário fornecido por uma empresa Suíça - Busca de conhecimento técnico com esses parceiros para compreender as técnicas relacionadas ao seu manuseio - Visitas de parceiros internacionais para dar treinamento aos seus funcionários - Desenvolvimento de alguns trabalhos no exterior - Envolvimento com EMNs instaladas no Brasil - Relacionamentos firmados com fornecedores internacionais - Relacionamento construído com os principais clientes que são EMNs - Relacionamento duradouro com os mesmos clientes e fornecedores desde que a empresa iniciou suas atividades 	<p>-Crescimento financeiro lento nos últimos anos</p> <p>-Demissões</p> <p>-Cumprimento das responsabilidades financeiras</p> <p>-Maior produtividade e desempenho satisfatório até 2013</p> <p>-Inovação dos serviços prestados</p> <p>-Aumento do retorno financeiro</p> <p>-Novos créditos bancários</p> <p>- Resultados financeiros satisfatórios pelo aumento das vendas devido à melhoria da reputação e credibilidade da empresa no setor</p> <p><u>Consequente Não Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Melhoria nos processos internos -Sistematização do trabalho -Criação dos departamentos de engenharia, técnico, pré-orçamento -Modificação nos processos conforme a ISO de qualidade - A empresa está colocada como uma das melhores do seu setor de atuação, embora os clientes não valorizem o suficiente os serviços da empresa - Aumento de investimentos em processos -Maior integração da integração da empresa com o mercado estrangeiro por meio de: <ul style="list-style-type: none"> a) Treinamentos externos b) Compra de matéria-prima c) Conhecimento técnico -Baixo envolvimento dos funcionários -Folha de pagamento alta - Desenvolvimento de produtos conforme as exigências dos clientes -Melhoria nos processos produtivos 	
---	---	--

Capacidades Dinâmicas
<p><i>Sense:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda - Criação de um serviço único/diferenciado para aquela solicitação - Aquisição de conhecimentos exclusivos à medida que surgiam as necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda - Investigação da Ômega a respeito dos produtos produzidos pelos seus concorrentes, cujas informações são obtidas por meio de fornecedores - Oferta de cursos sobre a área de metal-mecânica às instituições de ensino - Visitas realizadas pela Ômega a empresas potenciais que se instalavam na região e precisavam de algum tipo de serviço de metal-mecânica - Identificação em relação ao maquinário ou tecnologia que não possuía quanto aos seus concorrentes
<p><i>Seize:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de uma máquina vinda da Suíça. - Aproveitamento de informações advindas dos fornecedores da Beta - Desenvolvimento da rotina de <i>follow up</i> - Absorção do conhecimento técnico ao longo do tempo, conforme a empresa crescia e aumentavam as vendas de seus serviços, mais informações técnicas foram se acumulando. - Visitas a empresas que estão se instalando na região - A empresa possui apenas uma unidade
<p><i>Transforming:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de um departamento técnico por volta dos anos 2000 que é responsável pela criação de protótipos e modelos que são oferecidos para os clientes da Beta - Aplicação das rotinas <i>follow up</i> - Criação de um departamento específico para cuidar de orçamentos e pós-vendas dos serviços prestados pela Beta - Reformulação de seus objetivos de mercado, na forma de angariar mais clientes e nos processos internos da empresa - Aquisições de novos maquinários que a empresa realizou ao longo do tempo e do acompanhamento do pós-vendas com seus clientes - Todos os dias são criados novos serviços e soluções para seus clientes, ou seja, é algo que ocorre constantemente na empresa - Construção do conhecimento realizado em conjunto com seus clientes e com seus fornecedores - Inovação de processos e serviços que a Ômega realiza diariamente

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As atividades de *sense*, *seize* e *transforming* nortearam a trajetória de Ômega e suas atividades de internacionalização. Para a identificação de oportunidades de mercado (*sense*) verificou-se que a Ômega buscou compreender seus clientes de modo que pudesse produzir produtos conforme as suas necessidades, pois a empresa tinha como preocupação entregar produtos de qualidade (antecedente não financeiro). Para isso, a Ômega tinha como rotina realizar visitas a empresas potenciais que se instalavam em sua região como forma de prospecção de mercado. Tais processos são sugeridos por Jantunen (2012). Neste momento da trajetória da empresa, estas atividades estão mais relacionadas ao contexto nacional. Atualmente ela busca novas oportunidades internacionais, mas ainda permanece como uma empresa brasileira

com atuação local, apesar de ter atividades internacionais e de ter já iniciado o desenvolvimento de sua capacidade de internacionalização.

A cada identificação de expectativa em relação a determinado serviço, a Ômega buscou desenvolver conhecimento técnico (capacidade operacional de tecnologia) para verificar a possibilidade de fabricação e, assim, foi adquirindo conhecimentos exclusivos à medida que surgiam as necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda. Dessa maneira, a empresa foi construindo sua relação com seus clientes por meio da confiança e reconhecimento de seus serviços por proporcionar soluções a problemas complexos (capacidade operacional de relacionamento). Nota-se, aqui, que o processo de *sense* da Ômega ocorreu paralelamente aos processos de capacidades operacionais de tecnologia, *marketing* e relacionamento, impactando no desempenho financeiro e não financeiro.

A apropriação de oportunidades (*seize*) ocorreu pela absorção do conhecimento técnico ao longo do tempo, pois à medida que aumentavam as vendas de seus serviços, mais informações técnicas iam sendo absorvidas pela empresa (TEECE, 2007). Nesse sentido, os gestores da Ômega precisaram tomar decisões, como investir em melhores equipamentos tecnológicos para atender às demandas, sendo que alguns maquinários adquiridos necessitavam de assistência e treinamento técnico em relação ao manuseio. Dessa maneira, a empresa necessitou se aproximar mais de seus fornecedores estrangeiros para absorver informações (*seize*) pertinentes ao uso da tecnologia e, assim, se readequar a novos processos organizacionais.

Percebe-se que a apropriação de oportunidades (*seize*) aconteceu em paralelo ao início do desenvolvimento da capacidade de internacionalização, pois a Ômega começou a desenvolver relacionamentos com o mercado estrangeiro (processo de internacionalização) por meio das parcerias que permitiram a absorção de conhecimentos sobre o mercado estrangeiro.

À medida que a empresa identificava as oportunidades de mercado (*sense*) e verificava se determinadas mudanças eram necessárias conforme o conhecimento absorvido (*seize*), a Ômega foi transformando e mobilizando seus recursos organizacionais com novos investimentos (*transforming*). Produzir produtos diferentes sob demanda todos os dias exigiu da empresa uma reformulação de seus objetivos quanto à logística e ao *marketing* para poder ganhar em eficiência nos processos (capacidade operacional de *marketing* e tecnologia).

Através de investimentos em recursos físicos, como a aquisição de maquinário suíço, a Ômega precisou ao mesmo tempo capacitar seus funcionários para o uso de novas tecnologias por meio de treinamentos. Além disso, houve a necessidade de adaptar os processos produtivos da empresa. Estes investimentos trouxeram impactos positivos no desempenho não financeiro, como a melhoria nos processos, e financeiro, como o aumento da lucratividade em determinados períodos.

A empresa foi angariando mais clientes por meio de visitas a empresas potenciais e da realização de propagandas através de canais midiáticos (capacidade de *marketing*). Dessa forma, a empresa conseguiu formar uma carteira de clientes, incluindo EMNs, que oportunizaram à empresa um envolvimento cada vez maior com as práticas do comércio internacional, quando então iniciou o processo de internacionalização.

A partir do aumento do número de clientes e dos processos produtivos, houve a necessidade da empresa expandir sua estrutura por meio de investimentos em recursos físicos (*transforming*), financeiros, humanos, entre outros, para melhorar cada vez mais os processos produtivos. Para isso, a Ômega investiu na criação de departamentos específicos para a realização de orçamentos e pós-vendas dos serviços prestados. Essas mudanças resultaram no aumento de eficiência nos processos produtivos por meio de obtenção de mais lucros e menos ociosidade (consequente financeiro e não financeiro). Diante das inovações realizadas pela Ômega, a empresa é lembrada por seus clientes por encontrar soluções para seus problemas, melhorando sua credibilidade, sua marca e imagem, apesar dos gestores da empresa acreditarem que os seus clientes precisam ainda valorizar mais os serviços prestados. Nota-se que a reconfiguração de recursos (*transforming*) da Ômega foi norteada pelas decisões tomadas a partir da identificação de mercado (*sense*) e pela apropriação dos conhecimentos (*seize*) que foram reconhecidas como essenciais para a realização das mudanças organizacionais. Ressalta-se que as capacidades dinâmicas (*sense*, *seize* e *transforming*) foram emergindo paralelamente ao desenvolvimento das capacidades operacionais e, por meio delas, viabilizando o início do processo de internacionalização, o que não só impactou no desempenho organizacional como foi nutrido pelo desempenho da empresa e as aspirações de expansão dos gestores.

5.3.7 O caso Ômega no Modelo de Uppsala

Com base na investigação do surgimento das capacidades dinâmicas por meio do relacionamento com as capacidades operacionais, desempenho e processo de internacionalização, verificou-se, no caso Ômega, semelhança desses processos com os modelos de Uppsala disponíveis na literatura.

A empresa iniciou suas atividades em 1977 oferecendo serviços de corte a fio aos seus clientes, sendo que parte dos recursos utilizados pela empresa eram importados, ou seja, a empresa já começou suas atividades com envolvimento com o mercado estrangeiro.

Cinco anos mais tarde, um de seus fornecedores – empresa suíça –, ofereceu à Ômega uma máquina de corte a laser, que foi adquirida no mesmo ano. A partir dessa aquisição, a Ômega estreitou ainda mais o relacionamento com essa empresa fornecedora. Exemplo dessa aproximação foram os treinamentos e visitas técnicas realizados pelos funcionários da Ômega, oferecidos pela empresa suíça. Observa-se, aqui, como a Ômega começou seu relacionamento com o mercado estrangeiro, por meio do comprometimento com seus fornecedores. Mais tarde, esse relacionamento não só envolveu o comprometimento entre as partes, como também envolveu conhecimento e confiança, que são processos que promovem à internacionalização, conforme argumentam Johanson e Vahne (2009). O relacionamento discutido aqui é revelado nos modelos de Uppsala nas versões 1977, 2009 e 2013.

Outro processo demonstrado no modelo de Uppsala de 2013 se refere à capacidade de internacionalização, que foi verificado por meio do relacionamento construído com os principais clientes da Ômega – que são EMNs – e por alguns trabalhos de metal-mecânica desenvolvidos pela empresa no exterior.

Ressalta-se que tanto a capacidade de relacionamento quanto a capacidade de internacionalização foram analisadas no caso Ômega como capacidades operacionais e que no modelo de Uppsala de 2013 estas duas capacidades são compreendidas como relacionadas às capacidades dinâmicas. Essas duas capacidades, no caso Ômega, foram fonte de conhecimento e de novos relacionamentos.

Além das capacidades operacionais de relacionamento e internacionalização, esse caso contemplou as capacidades de *marketing* e tecnologia. Essas duas últimas capacidades contribuíram para o processo de internacionalização da Ômega por meio

da criação de produtos conforme as necessidades dos clientes ao longo do tempo. Para isso, a empresa precisou inovar nos processos e conseguiu realizá-los por meio da aquisição da máquina tridimensional importada da Suíça. À medida que a empresa melhorava seus processos os relacionamentos com seus clientes, eles ficavam mais próximos. Assim, ocorreu a construção de confiança por meio dos serviços prestados.

A Ômega identificou novas oportunidades (*seize*) por meio de ações de monitoramento como, por exemplo, identificar quais maquinários seus concorrentes possuíam e ela não. A empresa se apropriou das informações (*seize*) que eram necessárias para decidir pela mobilização dos recursos organizacionais (*transforming*).

Verificou-se uma coevolução entre as capacidades operacionais e dinâmicas no caso Ômega, onde as primeiras suportaram as capacidades de *sense*, *seize* e *transforming* e alimentaram as melhorias nas capacidades operacionais ao longo do tempo, como percebido também nos casos Alpha e Beta. Estes resultados convergem com os argumentos de Vahlne e Johanson (2013), que defendem que as capacidades dinâmicas são responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades operacionais ao longo do tempo por meio da aprendizagem e inovação.

Por fim, evidenciou-se que o desempenho revelado no modelo de Uppsala nas versões de 2014 e 2017 possui semelhança com os achados dessa categoria no caso Ômega. Isso se explica pelos investimentos financeiros que a empresa realizou em maquinários estrangeiros para melhorar seus processos produtivos. Por meio dessa aquisição a empresa ampliou seu relacionamento com seus fornecedores estrangeiros através de visitas técnicas e treinamentos, ou seja, seu grau de globalização aumentou devido à integração da empresa com o mercado estrangeiro, conforme argumentam Vahlne e Ivarsson (2014).

Em suma, foi possível verificar que os processos vivenciados na Ômega apresentam convergência com alguns processos propostos pelo modelo de Uppsala, como, por exemplo, as categorias das capacidades dinâmicas, capacidade operacional, desempenho e processo de internacionalização, revelando a interatividade dessas categorias ao longo do tempo e sua relação com o envolvimento com o mercado estrangeiro.

A seguir é apresentado o quarto estudo da Fase I – caso Gama, que possui a mesma estrutura dos casos anteriores.

5.4 CASO 4 – EMPRESA GAMA

Nessa seção são expostas as investigações empíricas da empresa Gama em relação às seguintes categorias de análise: história da organização, capacidades operacionais, desempenho, capacidades dinâmicas e processo de internacionalização.

5.4.1 História da organização

Conforme as informações do site institucional, a fundação da empresa Gama ocorreu em 2000. Trata-se de uma empresa da área de despacho aduaneiro que foi aberta por uma ex-funcionária de uma empresa de construções. Ela decidiu fundar a Gama para prestar serviços para a empresa que trabalhava. Ou seja, a Gama começou suas atividades contando com um cliente exclusivo.

Um ano após a abertura da Gama, a empresa foi convidada a participar da conta de uma grande EMN alemã. Em 2004, a empresa ganhou uma parcela da conta de uma outra grande EMN francesa, sendo que até 2009 a Gama já tinha alcançado 100% da conta dessa empresa, ou seja, todas as transações aduaneiras dela passaram a ser realizadas pela Gama.

Em 2012 a empresa agregou aos serviços aduaneiros o agenciamento de frete, como forma de otimizar seus recursos e aumentar a eficiência nas entregas. Até esse ano a situação financeira da empresa era satisfatória, quando então a Gama decidiu investir na construção de um prédio para a nova estrutura da empresa. Contudo, em 2013, a Gama perdeu a conta da EMN francesa, provocando uma queda significativa no faturamento da empresa. Isto ocorreu devido à perda dessa conta para outra empresa. A entrevistada não deu detalhes se a razão disso foi o preço solicitado pela Gama. Nesse mesmo ano não só a empresa precisou tomar a decisão de desligar 50% de seus funcionários devido à diminuição de trabalho, como também foi decidido vender a estrutura da empresa para mudar para um local menor.

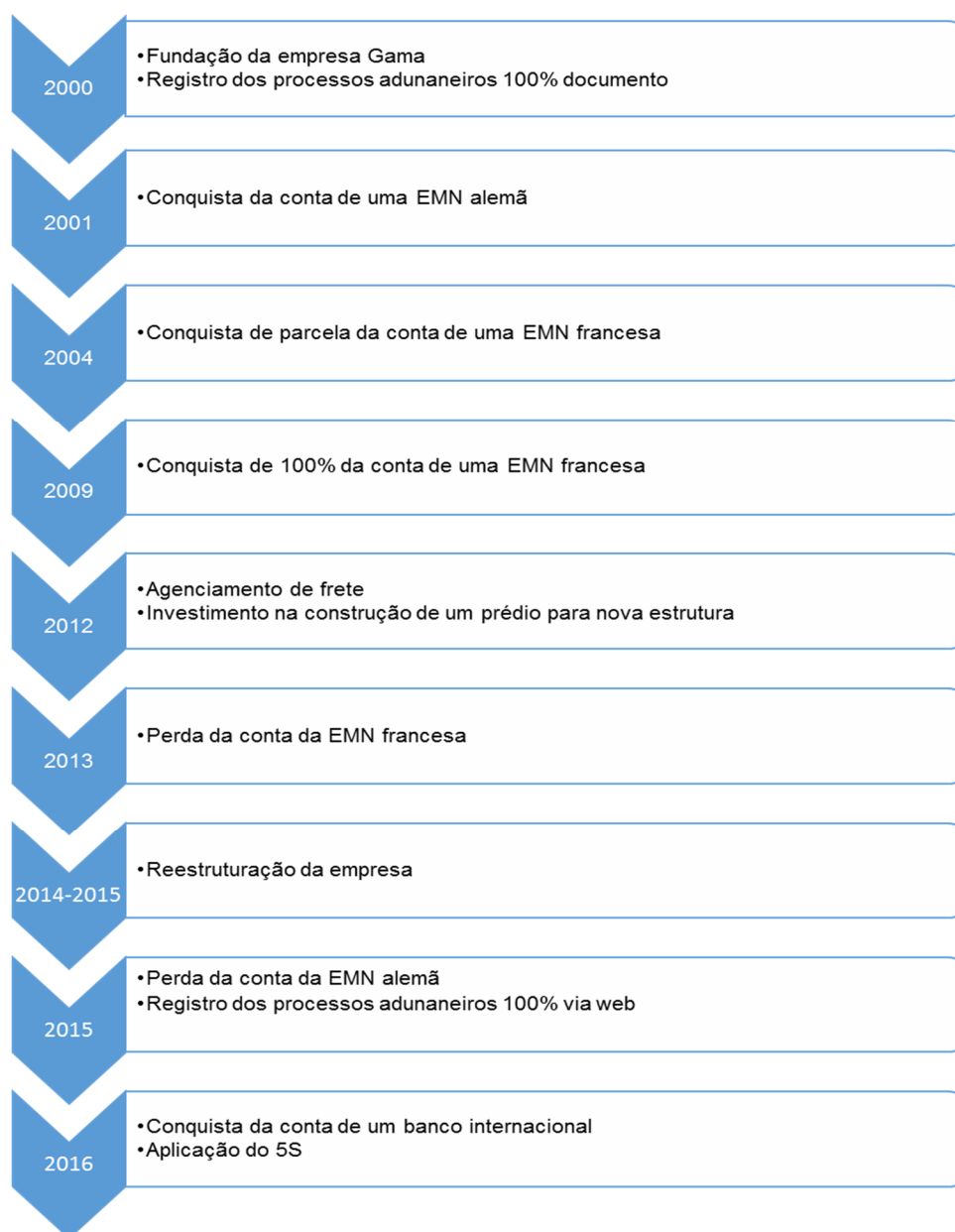
Com a diminuição do volume de trabalho e de estrutura física, a empresa passou por uma reestruturação em relação à divisão de tarefas e responsabilidades em 2014, criando assim, um plano de cargos e salários. Dessa maneira, a gestão da empresa procurou criar processos para ser menos centralizadora e passou a contar com departamentos específicos com funções definidas. Essa reestruturação perdurou

até 2015, sendo que no mesmo ano os gestores da Gama decidiram não atender mais a conta da EMN alemã. Essa saída foi planejada, pois esta conta não estava mais oferecendo rentabilidade para a Gama.

No ano seguinte, a empresa foi convidada a trabalhar com a conta de um banco internacional, o que trouxe uma nova oportunidade para a empresa. Em 2016, a empresa recebeu o pedido de participação da conta da EMN francesa novamente.

A Gama atende atualmente três EMNs (uma sueca, uma francesa e um banco internacional), algumas cooperativas e outras pequenas e médias empresas. Ressalta-se que a iniciativa da Gama em buscar maior quantidade de clientes foi devido à experiência de 2013, quando deixou de atender seus principais clientes. A empresa também tem buscado melhorar a qualidade dos processos da empresa por meio da aplicação do 5S. A figura 15 representa a trajetória da Gama.

FIGURA 15 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA GAMA



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A seguir são discutidas as categorias que permeiam o objetivo da primeira fase desse trabalho.

5.4.2 Capacidades operacionais

Nessa seção são analisadas as seguintes capacidades operacionais: capacidade de tecnologia, capacidade de *marketing*, capacidade de relacionamento e capacidade de internacionalização.

5.4.2.1 Capacidade operacional de tecnologia

No que tange à capacidade operacional de tecnologia, procurou-se compreender como os gestores da empresa Gama realizaram: o desenvolvimento do departamento de produção eficiente e efetivo; o desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico; o desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos; a adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização; o direcionamento de esforços para o departamento de P&D; o direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how* (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

O “desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo”, neste caso de serviços, foi ocorrendo pelo desenvolvimento de serviços aduaneiros prestados ao longo do tempo, pois, segundo a entrevistada, a empresa consegue entregar seus serviços com qualidade e no prazo combinado.

No que concerne ao “desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico”, identificou-se o desenvolvimento de dois grandes projetos de equipamentos de fabricação de MDF para a indústria, pois a Gama desenvolve estudos de caso com soluções inovadoras em comércio exterior. Esse trabalho oportunizou crescimento financeiro e visibilidade no mercado, além da aquisição de conhecimentos específicos. Outros trabalhos desenvolvidos, como, por exemplo, com as EMNs alemã e francesa contribuíram para a expansão da empresa durante vários anos.

A empresa avançou no conhecimento técnico obtido sobre a legislação à medida que ela mudava, o que demandou adaptação e esforço:

O recurso mais valioso da empresa que eu tenho é o conhecimento técnico, por ser uma área muito técnica [...] então é o conhecimento técnico e a evolução desse conhecimento [...] porque a área de comércio exterior muda a cada cinco minutos, e se eu não tiver pessoas que tenham essa habilidade técnica e habilidade de aprendizado do novo para nossa área não é possível. Precisamos de pessoas que tenham um raciocínio lógico, sistêmico, facilidade de interpretação da própria lei. Então essa interação que procuramos fazer aqui na empresa [...]. [E1].

Quando a empresa foi fundada, os trâmites processuais eram todos realizados via documento. Com o avanço da tecnologia, esses processos foram gradualmente sendo realizados via sítio na *internet*. Desde 2015, os trâmites estão sendo todos realizados via sítio na *internet*, o que demandou da empresa a busca por conhecimento de informática para se adaptar e acompanhar essas mudanças.

O “desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos” ocorreu pelo desenvolvimento de softwares pela empresa para que seus clientes pudessem acompanhar o andamento dos processos aduaneiros, como o *follow up* e o *keep in*. Houve casos, por exemplo, em que foram criados programas de acompanhamento exclusivamente para determinado cliente, como ocorreu no caso da conta da EMN francesa. Assim, os serviços novos implantados foram acompanhados de desenvolvimentos tecnológicos, principalmente na área de tecnologia da informação.

Em relação à “adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização”, verificou-se que a Gama, por ser do setor de serviços, não precisou adaptar tecnologias de manufatura. Contudo, precisou investir em *softwares* e em equipamentos mais modernos para agilizar os processos aduaneiros e criar soluções mais rápidas para seus clientes.

Quanto ao “direcionamento de esforços para o departamento de P&D”, a empresa não possui um departamento de P&D, embora possua um setor chamado de “incubadora”. Esse setor é responsável pelo desenvolvimento de projetos para os clientes.

O “direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*” ocorreu pela busca de conhecimento com parceiros internacionais. A Gama buscou aprimorar seus processos por meio de relacionamentos com despachantes aduaneiros internacionais, onde houve troca de experiências e conhecimento.

Observou-se que a empresa precisou aprimorar seus *softwares* como forma de acompanhar as mudanças nos processos que envolviam tanto a legislação pertencente aos despachos aduaneiros quanto as próprias mudanças de tecnologia do mercado. A aquisição e o desenvolvimento de tecnologias mais rápidas e eficazes foram realizados com o objetivo de conquistar e manter os clientes. Para a empresa ter conseguido aprimorar essas tecnologias foram necessárias visitas aos parceiros comerciais. Tal relação contribuiu para a troca de conhecimento. Esses indícios estão em conformidade com os conceitos de Takahashi (2005), que argumenta que a

capacidade tecnológica é representada pelo conhecimento acumulado e a habilidade de fazer, compreender, utilizar e desenvolver estes conhecimentos para produzir novas tecnologias.

5.4.2.2 Capacidade de *marketing*

A capacidade de *marketing* foi averiguada por meio da compreensão de como os gestores da empresa Gama realizaram: a identificação das características de mercado; o desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente; o desenvolvimento da gestão de marcas; o desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais; o desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes; o desenvolvimento de uma base de clientes (MORGAN et al., 2009; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

A “identificação das características de mercado” ocorreu pela busca da sócia da Gama por operações aduaneiras em empresas mais consolidadas no mercado, logo no primeiro ano de atuação da empresa: “Procuramos trazer para dentro da empresa clientes que nos dessem certa rentabilidade”. [E1].

A Gama procura investigar quais setores da economia estão em crescimento para que sejam feitas as escolhas dos potenciais clientes para serem atendidos. Essas informações são levantadas por meio de dados estatísticos do governo, sítios na internet, entre outros. Outra forma de identificação das características de mercado que a Gama realiza se refere ao monitoramento das mudanças tecnológicas e de legislação. Para qualquer eventual mudança nessas questões a empresa procura estar preparada para implementar soluções rápidas.

No que diz respeito ao “desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente”, a empresa precisou melhorar o relacionamento com o cliente porque eles precisavam de apoio não somente na entrega dos serviços, mas também no pós-entrega. Para isso, os gestores da Gama buscaram melhorar a qualificação por meio de treinamentos dos seus funcionários, para melhor atender os clientes.

A partir dessa constatação, a gestão da Gama procurou realizar mais visitas aos clientes, aumentar o acompanhamento durante os processos aduaneiros e antecipar as necessidades dos clientes pela oferta de serviços.

O “desenvolvimento da gestão de marcas” ocorreu pelo reconhecimento da marca da empresa por ser lembrada no seu setor de atuação como uma “escola de

profissionais”. Os gestores da empresa procuram fortalecer sua marca por meio do resultado efetivo de seu trabalho. A empresa também é reconhecida no seu setor de atuação pela inovação e compromisso com seus clientes.

No que concerne à dimensão de “desenvolvimento do controle e acesso à distribuição dos canais”, verificou-se que a Gama, por ser uma empresa que presta serviços aduaneiros (importação, exportação, entre outros), necessita de um controle logístico funcional e efetivo para realizar suas operações. Como forma de melhorar esses processos, a empresa possui uma unidade portuária para controlar o escoamento e distribuição dos produtos de seus clientes.

O “desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes” foi averiguado por meio dos convites recebidos pela Gama para participar das contas de EMNs, para as quais a empresa prestou serviços durante vários anos. A sócia da empresa acredita que essa concessão das cotas à Gama foi realizada pela confiança dada aos clientes sobre os serviços prestados em razão de atender algumas dessas contas a longo prazo, como, por exemplo, a conta da EMN no período de 2004-2013 e a partir de 2016 novamente. O atendimento à conta da EMN alemã perdurou de 2001 a 2015, sendo que a Gama decidiu não atender mais esta conta pelo baixo retorno financeiro.

O “desenvolvimento de uma base de clientes” foi factível pelas contas de grandes EMNs assumidas pela Gama ao longo do tempo e de outras empresas menores. Dentre os clientes que a Gama já teve estão uma EMN francesa e outra alemã. Atualmente a Gama presta serviços para uma grande EMN sueca, para um banco internacional de desenvolvimento, algumas cooperativas, entre outros clientes.

Nota-se que a Gama construiu uma base de clientes desde a sua fundação, apesar de alguns terem deixado de ser clientes devido à perda de concorrência e por não serem atrativos no quesito rentabilidade para a carteira de clientes da empresa. No entanto, outros perduram até hoje, como algumas cooperativas, o banco internacional, pequenas e médias empresas, e até mesmo a EMN francesa que voltou a ser atendida pela Gama em 2016.

Verificou-se que as relações estabelecidas entre a Gama e seus principais clientes (EMNs francesa e alemã) tiveram mudanças ao longo do tempo devido a dependência financeira da Gama com estas empresas por se tratarem de clientes centrais naquele momento. No caso da EMN francesa, por exemplo, a perda da conta ocorreu diante de uma concorrência com outras empresas. A baixa rentabilidade financeira trazida pela conta da EMN alemã também levou ao rompimento do contrato.

Essas evidências relativizam os argumentos de Song et al. (2005) de que a capacidade de *marketing* cria e mantém relacionamentos duradouros com clientes e mercado, pois, nesse caso, a capacidade de *marketing* contribuiu para a manutenção das contas apenas durante um período, quando então outros fatores que também intervêm levaram ao rompimento dos contratos.

5.4.2.3 Capacidade de relacionamento

A capacidade de relacionamento foi desenvolvida pela maneira como os gestores da empresa Gama realizaram os relacionamentos com outras empresas e interagiram ao longo do tempo; e aproveitaram os relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; TEECE, 2007).

O “início de relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo” ocorreu pela assessoria prestada pela Gama a uma empresa de construção logo na abertura da empresa. Essa empresa foi cliente da Gama durante vários anos. Foi a partir desse trabalho desenvolvido que a Gama começou a ter reconhecimento no mercado e a receber convites para prestar serviços de despachos aduaneiros para EMNs. O segundo maior cliente que a Gama teve foi uma EMN alemã. Poucos anos depois vieram a EMN francesa e, na sequência, a EMN sueca. Foi o relacionamento entre a Gama e essas empresas que contribuiu para o atendimento duradouro, pois os clientes tinham confiança no serviço prestado pela empresa.

Além dos relacionamentos firmados com os clientes, a Gama procurou estabelecer relacionamentos com alguns parceiros ao longo do tempo:

Temos parceiros em todas as pontas. A gente também troca ideias com esses parceiros [...] temos que estar muito atentos no que os nossos concorrentes estão fazendo. Temos parceiros, por exemplo, em Foz do Iguaçu, Itapoá, São Francisco, Itajaí, em todos os portos de São Paulo. [E1].

Os gestores da empresa mantiveram relacionamentos duradouros com seus parceiros comerciais porque acreditam que eles são a continuidade do trabalho da empresa e que é preciso estar em sintonia. A Gama também procura se relacionar com seus consultores, pois eles são uma fonte de conhecimento do mercado externo para a empresa.

A empresa atualmente está procurando aumentar o relacionamento com empresas pequenas para angariar negócios. Isso se deve à crise econômica que a empresa vivenciou em 2013 e à concorrência, que levou à perda de um grande cliente, impactando negativamente os resultados da empresa. Os gestores da Gama perceberam que deveriam aumentar o número de clientes de pequeno porte, pois tendo somente poucas empresas de grande porte trazem um risco maior de prejuízo em caso de perda do cliente.

O “aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas” ocorreu em dois momentos da trajetória da empresa. Um deles foi quando a Gama investiu em relacionamentos com seus principais clientes que eram EMNs até 2013, sendo que estes atendimentos contribuíam para que a empresa se aproximasse de seus parceiros comerciais internacionais. Estes clientes, por exemplo, contribuíram com suas exigências processuais, que demandaram da Gama a busca por conhecimento para a solução dos problemas e da legislação específica. Nessa mesma época, a Gama também recebeu consultorias para contribuir com a melhoria dos processos internos, os quais foram uma fonte de conhecimento externo, pois ajudaram os gestores da Gama a visualizar situações ainda não aprendidas, o que a fez adquirir *know-how*. O segundo momento vivenciado pela empresa está ocorrendo desde 2014, quando a empresa começou a buscar relacionamentos com empresas menores e em maior quantidade para prestação de serviços, como forma de diversificar sua carteira de clientes.

Nota-se, por meio desses indícios, que a Gama construiu vários relacionamentos ao longo do tempo e diferentes, devido às crises que passou. Muitos deles contribuíram para o crescimento da empresa por proporcionarem conhecimento e experiência aos processos da empresa. Ritter (1999) apud Vahlne e Johansson (2013) compreende a capacidade de relacionamento como a capacidade responsável pela construção, sustentação e coordenação de relacionamentos em determinado contexto. Neste caso, a capacidade de relacionamento foi responsável pela sustentação de relacionamentos com as EMNs somente durante um período, pois o contrato foi rompido mediante a crise econômica e a concorrência, mostrando que outros fatores podem impedir a durabilidade de um contrato empresarial. Os conhecimentos obtidos sobre processos específicos de EMNs foram absorvidos e são até hoje utilizados, mas não foram suficientes para manter os clientes (as EMNs). Os gestores da empresa Gama assumiram o risco de ter poucos clientes e não tiveram

sucesso duradouro. Essa fase de experiência levou-os a traçar novos objetivos de mercado, que têm sido implementados atualmente pela prospecção de novos clientes.

5.4.2.4 Capacidade de internacionalização

Em relação à capacidade de internacionalização, procurou-se verificar como os gestores da empresa Gama: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização; planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; adquiriram rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAUJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VALHNE, 2009; VALHNE; IVARSSON, 2014).

A “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização” ocorreu pelas exigências de trabalho relacionadas aos seus primeiros clientes internacionais – as EMNs sueca, alemã, francesa. Foi por meio do atendimento a EMNs que a Gama precisou adaptar vários dos processos para se adequar à legislação de cada empresa. Para isso, foi necessária a busca de conhecimento em relação aos trâmites e às exigências de cada uma delas, sendo que a cada novo processo eram absorvidos novos conhecimentos.

Outra forma de aquisição de conhecimento relacionada à internacionalização se refere às viagens que os sócios da Gama realizaram ao exterior para conhecer seus parceiros comerciais. Durante essas viagens foi buscado conhecer a estrutura dessas empresas e sua forma de trabalho. Em um segundo momento da história de Gama, devido à perda desses clientes, ela buscou conhecimentos sobre novos clientes por meio de visitas e consultoria externas.

O “planejamento da expansão das atividades em ambientes estrangeiros” foi identificado apenas como uma intenção futura, pois os sócios da empresa planejam melhorar sua atuação no Brasil primeiramente antes de entrar em mercados estrangeiros.

Quanto à “aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais”, verificou-se por meio dos contatos realizados com os parceiros comerciais internacionais da empresa, situados em diversos lugares do mundo e os relacionamentos firmados com as EMNs.

A “aquisição de confiança com parceiros internacionais” ocorreu pela troca de experiências com os parceiros comerciais internacionais da empresa. Nota-se que a empresa apresentou ter capacidade de internacionalização por meio de evidências voltadas para o relacionamento firmado entre a Gama e seus clientes (EMNs) e parceiros comerciais nas atividades de prestação de serviços aduaneiros. Conforme sugere Lebeau (2012), a capacidade de internacionalização envolve a capacidade de uma organização em conquistar novos mercados internacionais, por exemplo, por meio de recursos físicos, conhecimento, *network* e alocação de recursos. Neste sentido, a Gama iniciou o desenvolvimento desta capacidade principalmente por meio de investimentos em conhecimento e relacionamentos.

O quadro 32 sintetiza as ações identificadas da categoria capacidades operacionais do caso Gama, conforme se observa a seguir:

QUADRO 32 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE GAMA

Capacidades operacionais	Dimensões	Ações
Capacidade de Tecnologia	Desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo	-Prestação de serviços aduaneiros -Entrega de serviços de qualidade -Entrega de serviços no prazo estipulado
	Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico	-Desenvolvimento de 2 grandes projetos de equipamentos de fabricação de MDF para a indústria - Busca de informações das mudanças de legislação -Busca de conhecimento sobre trâmites processuais
	Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos	-Desenvolvimento de <i>softwares</i> para clientes (<i>follow up e keep in</i>)
	Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	-Investimentos em softwares e equipamentos mais modernos para agilizar os processos aduaneiros
	Direcionamento de esforços para o departamento de P&D	-Criação de um setor chamado “incubadora” para o desenvolvimento de projetos para os clientes
	Direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>	- Busca de conhecimento por meio de parceiros internacionais (empresas de prestação de serviços aduaneiros)
Capacidade de <i>marketing</i>	Identificação das características de mercado	-Busca por empresas mais consolidadas como cliente -Investigação dos setores da economia que estão em ascensão -Monitoramento das mudanças tecnológicas e de legislação

	Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente	-Manutenção dos relacionamentos com os clientes após as prestações dos serviços -Qualificação dos funcionários para melhor atender os clientes
	Desenvolvimento da gestão de marcas	- Ser lembrada por ser uma “escola de profissionais” -Reconhecimento pela inovação e compromisso com seus clientes
	Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais	- Aquisição de unidade portuária para controle do escoamento e distribuição de mercadorias/serviços
	Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes	-Convites para prestação de serviços -Confiança dos clientes para a prestação de serviços
	Desenvolvimento de uma base de clientes	-Formação de uma carteira de clientes EMNs - Busca pela diversificação de clientes
Capacidade de relacionamento	Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo	-Assessoria prestada a uma empresa de construção -Relacionamento duradouro com os maiores clientes (EMNs francesa, alemã e sueca) enquanto duraram - Relacionamentos firmados com novos parceiros comerciais
	Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa.	-Conhecimento técnico absorvido com os parceiros comerciais -Conhecimento gerado por meio do desenvolvimento de projetos para os clientes -Absorção de <i>know-how</i> com consultores
Capacidade de internacionalização	- Aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização	-Exigência de trabalhos relacionadas aos seus clientes – EMNs -Visitas aos parceiros internacionais - Consultorias externas
	- Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros	- Apenas como uma intenção futura
	- Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais	-Relacionamentos firmados com parceiros comerciais no exterior
	- Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais	- Confiança adquirida dos parceiros comerciais por meio da troca de experiências

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.4.3 Desempenho

Nessa seção foram averiguados os antecedentes e consequentes financeiros e não financeiros da categoria desempenho organizacional.

5.4.3.1 Antecedentes e consequentes financeiros

Para a análise dos antecedentes e consequentes financeiros procurou-se investigar como os resultados do desempenho financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes financeiros) e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho financeiro (consequente financeiro) por meio das seguintes dimensões: lucratividade e/ou prejuízos, risco, retorno e investimentos (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003).

A “lucratividade e/ou prejuízos” ocorreu por grandes avanços que a Gama deu em grande parte da sua trajetória. Um deles foi a realização de dois grandes projetos para EMNs até 2004 e o outro foi assumir o restante (50%) de uma carteira de clientes que já possuía. Essas duas assunções de trabalho contribuíram para os avanços estruturais da empresa, em razão de a empresa precisar de mais mão-de-obra qualificada para atender essas carteiras, de mais espaço físico para o desenvolvimento dos processos, entre outros. O trabalho desenvolvido com esses clientes resultou em mais trabalho e em desempenho financeiro satisfatório. Ou seja, o bom desempenho financeiro foi consequência do desenvolvimento de dois projetos e do atendimento da conta da EMN francesa.

Até o ano de 2013 a empresa estava apresentando lucratividade satisfatória. Porém, nesse mesmo ano a Gama perdeu seu maior cliente na época: a EMN francesa. Essa perda de conta foi devida à crise econômica vivenciada por esse cliente, o que provocou demissões na Gama, diminuição do trabalho e das receitas geradas, contribuindo para a diminuição da lucratividade da empresa a partir de 2013. Dito de outro modo, o desempenho insatisfatório foi uma consequência da perda de um cliente relevante da empresa. As decisões de mudar de sede para uma menor, demitir 50% dos funcionários e reestruturar a empresa foram tomadas em função da queda da lucratividade e, nesse caso, o desempenho foi um antecedente da tomada de decisão. Quando a empresa estava aumentando a lucratividade, este desempenho também foi um antecedente da decisão de ampliar a empresa.

Quando os gestores da Gama decidiram construir um prédio maior para a nova estrutura da empresa em 2013 foi uma situação de “risco” vivenciada, pois foi tomada diante do rápido crescimento que a empresa estava vivenciando na época (desempenho como antecedente). Seus gestores acreditavam ser um momento oportuno para o investimento, pois a Gama apresentava um desempenho satisfatório.

O “retorno” financeiro que a empresa obteve até o ano de 2013, por conta da grande quantidade de trabalho realizada, foi um resultado positivo e satisfatório, e foi uma consequência do desenvolvimento de muito trabalho ao longo desses anos. Porém, a partir do mesmo ano, devido à crise econômica e à perda de um cliente fundamental, a Gama entrou em um período de recessão e precisou desligar inúmeros funcionários e vender a estrutura de prédio construída. Ou seja, a queda no retorno financeiro após 2013 é consequência da perda de um cliente que era essencial para empresa.

Quanto aos “investimentos”, o principal foi a construção do prédio em 2013, realizado devido à expansão da empresa até aquele ano, pois havia o desejo da empresa que esse prédio fosse sua nova sede. Porém, quando perdeu seu principal cliente, os gestores decidiram realizar uma reestruturação por meio de investimentos em tecnologia, redução de mão de obra e contratação de pessoas mais qualificadas, melhoria dos processos internos e venda do prédio construído. Nota-se que o desempenho insatisfatório dos investimentos foi consequência da perda de clientes. Nesse sentido, os investimentos foram motivados pelo baixo retorno financeiro, atuando como um antecedente da decisão tomada.

A partir de 2015 a empresa precisou fazer, novamente, várias adequações nos seus processos. Houve uma situação no mesmo ano em que a Gama decidiu deixar de atender uma EMN alemã porque verificou que não seria rentável trabalhar em determinadas circunstâncias.

Nota-se que a Gama vivenciou uma fase de crescimento nos seus primeiros 13 anos de atividades, o que contribuiu para a expansão da empresa. Nesse período, a empresa aumentou a demanda com a prestação de serviços devido às exigências de vários clientes. Isso contribuiu para que a empresa ampliasse sua estrutura e recursos e investisse mais nos processos da empresa, como a busca de melhores fornecedores, tecnologia, aperfeiçoamento dos funcionários. Por outro lado, 2013 foi um momento complicado para Gama, pois ocorreram situações inesperadas, como a perda de clientes centrais, desligamento de funcionários, venda da estrutura construída (prédio). Essas mudanças fizeram os gestores da empresa a repensar os seus processos e provocou a reestruturação da Gama com início em 2014.

Portanto, verificou-se, aqui, a recursividade da categoria desempenho financeiro ao longo do tempo, onde o resultado financeiro influenciou a tomada de

decisão e vice-versa, conforme sugere Meyer (2003), que explica que o desempenho financeiro contribui para o alcance dos resultados esperados de uma organização.

5.4.3.2 Antecedentes e consequentes não financeiros

Aqui se verificou como os resultados do desempenho não financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes não financeiros) e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram o desempenho não financeiro (consequentes não financeiros) por meio das seguintes dimensões: melhoria nos processos internos, valor entregue a seus *stakeholders* (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), grau de globalização (maior integração com o mercado estrangeiro), cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários), avaliação dos *stakeholders* (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

A primeira dimensão de “melhoria nos processos internos” ocorreu por questões associadas a investimentos em tecnologia e em mão-de-obra qualificada. Conforme o aumento de clientes na carteira da empresa foram necessários investimentos no aprimoramento de determinados processos. A aquisição da conta da EMN francesa pela Gama impulsionou mudanças processuais na empresa para melhor atender o cliente. Como forma de agilizar os trâmites aduaneiros e melhorar a qualidade na entrega de seus serviços, a Gama investiu em *softwares* mais eficazes e desenvolveu um programa exclusivo para essa empresa para o acompanhamento dos seus processos. Ou seja, houve um impacto positivo no desempenho não financeiro, que foi consequência do aumento de clientes na carteira da empresa e do objetivo da empresa de atendê-los com qualidade.

Em 2012, a empresa incorporou o agenciamento de fretes aos seus processos, o que proporcionou bons resultados de desempenho para a empresa. Outras mudanças no desempenho não financeiro ocorreram quando a Gama se reestruturou novamente a partir de 2015. A empresa decidiu criar mais departamentos para deixar a gestão menos centralizada nos processos. Para isso, foram criados alguns setores como a TI (Tecnologia da Informação), setor financeiro, operacional, entre outros.

Em decorrência da melhoria dos processos internos da empresa, a Gama conseguiu o certificado ISO 9000, que concedeu à empresa o reconhecimento de qualidade dos seus processos. Ou seja, o desempenho não financeiro satisfatório foi consequência da reestruturação da empresa e de seus esforços, que levaram à obtenção da ISO 9000.

A segunda dimensão, de “valor entregue a seus *stakeholders*” (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), ocorreu pela criação de programas (*softwares*) e processos exclusivos para determinados clientes. A Gama também procurou desenvolver soluções para os problemas individuais de cada empresa que atendia. Tais mudanças organizacionais contribuíram com a retenção de clientes ao longo do tempo e com a melhoria da qualidade e rapidez na entrega dos serviços.

Durante o processo de reestruturação da empresa, os gestores da Gama repensaram a forma de trabalhar e realizaram mudanças no sentido de melhor atender seus clientes. Uma dessas mudanças foi buscar ouvi-los por meio de feedback, realizar mais visitas, e acompanhar o pós-serviços/vendas, e criar um *software* exclusivo para clientes. Ou seja, estas ações possibilitaram à Gama entregar um valor maior para seus clientes, o que os reteve por um dado período de tempo. Esta foi uma consequência positiva no desempenho não financeiro das mudanças que realizaram. Por outro lado, tais ações foram motivadas pelo desempenho crescente até 2013.

A terceira dimensão refere-se ao “grau de globalização” (maior integração com o mercado estrangeiro). Este grau aumentou pela integração da Gama com a maior parte de seus clientes que eram EMNs. O relacionamento duradouro entre a Gama e essas empresas contribuiu com a aprendizagem de vários processos pertinentes ao mercado estrangeiro, das práticas comerciais desses países. Os sócios da Gama viajaram para a Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul para conhecer pessoalmente seus parceiros comerciais. A empresa teve experiências boas e ruins nesses contatos, porém, precisou se adaptar a essas práticas estrangeiras e absorver bastante conhecimento durante essas viagens. Ou seja, a aprendizagem dos processos que envolvem o mercado estrangeiro e a adaptação em relação às práticas internacionais levaram ao aumento do grau de globalização, uma consequência do desempenho não financeiro.

No que concerne à dimensão de “cooperação” (envolvimento dos funcionários), verificou-se que a empresa se aproximou mais de seus funcionários

durante o período de recessão. Nessa época, a empresa diminuiu bastante o quadro de funcionários devido à crise econômica e precisou criar critérios para melhorar o clima organizacional e um ambiente de cooperação com os aqueles que permaneceram na empresa.

Durante essa fase, a empresa criou maneiras para fortalecer o relacionamento com os funcionários, como, por exemplo, eram solicitadas sugestões para a equipe de trabalho. Como forma de melhorar a transparência das informações, foram criadas mais reuniões com os coordenadores (*face-to-face*). Também se aproveitou do momento de mudanças para contratar pessoas mais qualificadas. Neste caso, a melhoria da cooperação foi um resultado positivo obtido mais em função da crise vivida do que do crescimento até 2013. Ou seja, a melhoria no ambiente de cooperação criado é consequente do desempenho não financeiro, que ocorreu com a reestruturação realizada a partir de 2014.

A quinta dimensão, de “avaliação dos *stakeholders*” (feedback positivo de seus *stakeholders*), ocorreu pela busca da Gama por avaliações com seus clientes e funcionários. Os gestores aprenderam ao longo do tempo que precisavam investir na avaliação de seus *stakeholders*, porque seria uma oportunidade de melhorar seus processos. Para isso, a Gama procurou acompanhar os trâmites aduaneiros dos seus clientes com mais proximidade, para que pudesse ter *feedback* do trabalho desenvolvido. Da mesma maneira, tem procurado trabalhar com sua equipe de funcionários. A empresa está se preparando para ouvir mais as sugestões e inquietações dos funcionários acerca do trabalho e está buscando desenvolver uma comunicação mais interativa. Ou seja, o acompanhamento dos trâmites processuais e a aproximação dos gestores foram ações realizadas em função de um desempenho não satisfatório durante a crise a partir de 2013 (antecedente de uma decisão) e a aproximação dos gestores da Gama com a equipe de trabalho e com os clientes foi uma consequência positiva do desempenho não financeiro no quesito avaliação dos *stakeholders*.

Verificou-se, por meio do aumento do número de clientes que a empresa foi tendo ao longo do tempo, das crises e da perda de clientes importantes em datas específicas, a necessidade de criação de processos para poder acompanhar o crescimento da Gama e evitar novas crises. Para isso, a empresa precisou investir em tecnologia e em pessoas mais qualificadas para atender as exigências do mercado. Ou seja, a cada oportunidade que surgia foram tomadas decisões estratégicas para

implementar as mudanças. Percebe-se, aqui, a recursividade da categoria de desempenho não financeiro, onde as decisões impactaram nas ações e novamente em ações ao longo do tempo. Essa evidência está em concordância com os resultados empíricos do estudo de Verbeeten e Boons (2009), de que não necessariamente o alinhamento entre o sistema de medição de desempenho de uma empresa e seus objetivos estratégicos provocam aumento no desempenho. Essa afirmação ficou evidente no caso Gama em razão de a empresa ter investido no relacionamento com seus clientes, nos processos organizacionais por meio de avanços de tecnologia e devido à perda de uma conta relevante de um cliente (EMN francesa) a empresa precisou tomar medidas radicais para manter a sobrevivência da organização.

A seguir é apresentado quadro 33 que revela as ações antecedentes e consequentes do desempenho financeiro e não financeiro.

QUADRO 33 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE GAMA

Antecedente	Desempenho Financeiro	Consequente
<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos na estrutura da empresa - Contratação de mão de obra qualificada - Aumento da estrutura física da empresa - Decisão de ampliar a empresa em 2013 - Decisão de mudar de sede para uma menor após 2013 - Demissão de 50% dos funcionários após 2013 	<ul style="list-style-type: none"> Lucratividade e/ou prejuízos: Crise econômica Aumento de clientes (antes de 2013) Diminuição de clientes (depois de 2013) Perda de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de lucratividade até 2012 - Desempenho satisfatório antes de 2013 - Desempenho insatisfatório (depois de 2013)
<ul style="list-style-type: none"> - Construção da nova sede física em 2013 	<ul style="list-style-type: none"> Risco: Aquisição de carta de crédito Crise econômica 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento financeiro até 2013 - Expansão patrimonial
<ul style="list-style-type: none"> - Novos investimentos antes de 2013 - Demissão de funcionários a partir de 2013 e venda da sede física 	<ul style="list-style-type: none"> Retorno: Lucratividade Crise econômica Perda de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno financeiro satisfatório até 2013 - Retorno insatisfatório após 2013 e recessão
<ul style="list-style-type: none"> - Investimento na construção de um prédio em 2013 e nos processos - Reestruturação realizada a partir de 2015 com investimentos em: <ul style="list-style-type: none"> a) Investimentos em tecnologia b) Contratação de mão-de-obra mais qualificada 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos Imobilizado Reestruturação 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão financeira da empresa até 2013 e novas aquisições - Perda dos investimentos após 2013 - Recuperação de investimentos a partir de 2015

c) Melhoria nos processos		
Antecedente	Desempenho Não Financeiro	Consequente
<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos no aprimoramento de determinados processos -Investimento em <i>softwares</i> mais eficazes -Criação de departamentos -Reestruturação da empresa 	<p>Melhoria nos processos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investimentos em processos Reestruturação- 	<ul style="list-style-type: none"> -Mais eficiência nos processos aduaneiros -Descentralização dos processos -Melhoria na qualidade na entrega de serviços -Recebimento da certificação ISO 9000
<ul style="list-style-type: none"> -Criação de <i>softwares</i> e processos exclusivos para determinados clientes -Criação de processos exclusivos para clientes -Reestruturação dos processos - Busca por <i>feedback</i> de mais clientes -Acompanhamento do pós-serviços/vendas 	<p>Valor entregue aos <i>stakeholders</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inovação Eficiência operacional Conformidade com qualidade Satisfação do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Retenção de clientes durante um período -Criação de valor para os clientes -Melhoria no atendimento ao cliente
<ul style="list-style-type: none"> -Viagens ao exterior para conhecer parceiros comerciais -Adaptação das práticas de prestação de serviços 	<p>Grau de globalização:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integração com o mercado estrangeiro Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizagem de processos acerca das práticas do mercado estrangeiro -Novos conhecimentos pelas experiências internacionais -Maior integração com o mercado estrangeiro -Aumento do grau de globalização
<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de funcionários mais qualificados -Desligamento de 50% dos funcionários devido à crise econômica - Reestruturação da empresa devido ao desligamento de 50% dos funcionários -Criação de práticas para melhorar o clima organizacional -Desenvolvimento de reuniões com coordenadores (<i>face-to-face</i>) 	<p>Cooperação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Envolvimento dos funcionários Recessão econômica Crise organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de um ambiente de cooperação durante a recessão
<ul style="list-style-type: none"> - Avaliações com clientes e funcionários -Acompanhamento dos trâmites aduaneiros dos clientes com mais proximidade 	<p>Avaliação dos <i>stakeholders</i>:</p> <p><i>Feedback dos stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Desempenho satisfatória até a crise de 2013 -Desempenho não satisfatório durante a crise a partir de 2013

-Busca de novas maneiras de se aproximar dos funcionários -Investimentos em comunicação interativa		
---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.4.4 Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização é examinado por meio do envolvimento de uma empresa com o mercado estrangeiro e pelas razões das decisões tomadas em relação à internacionalização.

O envolvimento com o mercado estrangeiro acontece através do relacionamento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro, do envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro, da busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros e da busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros (VALHNE; JOHANSSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010; VAHLNE; IVARSSON, 2017; JONES, 2010).

O “envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro” ocorreu pela busca de serviços logísticos no mercado externo, pois como a Gama realiza importações e exportações são necessários contatos com empresas que assessoram essas modalidades.

O “envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro” ocorreu de forma mais pontual, por meio do desenvolvimento de *softwares* voltados para os clientes. Para isso, a empresa realizou visitas aos seus parceiros comerciais internacionais para obtenção de *know-how* para a criação dessas tecnologias.

A “busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros” foi realizada através dos cuidados tidos com os relacionamentos firmados com empresas parceiras internacionais na prestação de serviços aduaneiros. A Gama busca cumprir prazos com essas empresas estrangeiras para manter a confiança e demonstrar o seu comprometimento.

No que concerne à “busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros”, verificou-se que a Gama busca reduzir as despesas relacionadas aos

processos logísticos internacionais que envolvem os processos de importação e exportação, muitas vezes, inclusive, personalizando os serviços para cada cliente.

O processo de internacionalização também pode ser investigado por meio da compreensão dos motivos que levam uma empresa a entrar em mercados estrangeiros. As decisões sobre a internacionalização foram analisadas por questões sugeridas por Dig e Carneiro (2006): Por quê, o quê, quando, onde e como.

A Gama já desenvolve processos de internacionalização “porque” é uma empresa que presta serviços de importação e exportação. Em relação ao “o que” a empresa internacionaliza, refere-se a serviços prestados de assessoria na importação e exportação nos mais diversos segmentos, tais como: alimentício, automobilístico, transformação de energia, óleo e gás, entre outros.

No que concerne a “quando” a Gama internacionalizou suas atividades, a atuação internacional teve início na sua fundação. A expansão da empresa em mercados estrangeiros foi gradual, através da assessoria nos serviços aduaneiros para importações e exportações realizadas para a América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia, sendo que não foi Gama que decidiu “onde” exportar ou importar, mas foram as empresas solicitantes do serviço.

O modo de entrada no mercado estrangeiro foi por meio da prestação de serviços em importação e exportação, o que responde à questão de “como” foi o envolvimento da empresa no mercado internacional.

Em suma, o envolvimento de Gama com o mercado estrangeiro foi gradual, porque a empresa foi gradativamente ampliando sua carteira de clientes e, ao mesmo tempo, aumentou a demanda com serviços com importações e exportações, conforme Vahlne e Johanson (2013), Galina e Moura (2010), Jones (2010) e Vahlne e Ivarsson (2010) descrevem quando afirmam que a internacionalização é caracterizada pelo aumento do envolvimento com o mercado estrangeiro.

Com vista na análise realizada sobre a forma de envolvimento de Gama com o mercado internacional e as razões que levaram a empresa a atuar com atividades internacionais, o quadro 34 a seguir sumaria os dados descritos:

QUADRO 34 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GAMA

Formas de envolvimento com mercado internacional	
Envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro	- Busca por serviços logísticos no mercado externo
Envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro	-A empresa já desenvolveu serviços e <i>softwares</i> em conjunto com seus parceiros internacionais
Busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros	- Confiança depositada nos relacionamentos firmados com empresas parceiras internacionais pela realização da prestação de serviços aduaneiros - Cumprimento dos prazos
Busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros.	- Busca por redução de despesas relacionadas aos processos logísticos internacionais que envolvem os processos de importação e exportação -Personalização dos serviços para cada cliente
Razões para internacionalizar	
Por quê (Motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento).	- Porque é uma empresa importadora e exportadora desde sua fundação, como também presta assessorias em relação à internacionalização
O que (Produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro).	- Importação e exportação nos mais diversos segmentos, tais como, alimentícia, automobilística, transformação de energia, óleo e gás, entre outros.
Quando (Momento inicial (saturação do mercado doméstico); Progressão posterior (Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional).	- A Gama começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 2000.
Onde (País e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país; verificar expansão gradualmente crescente).	- Importações e exportações realizadas para a América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia
Como (Modo de entrada (Importação, exportação licenciamento, franchising, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior). Grau de controle (controle total)	- O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação e exportação.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.4.5 Capacidades dinâmicas

Nessa seção são discutidas as capacidades dinâmicas de monitoramento (*sense*), apropriação (*seize*) e reconfiguração dos recursos (*transforming*).

5.4.5.1 Monitoramento (*sense*)

A “identificação de oportunidades e ameaças” ocorreu pela busca da Gama por clientes que pudessem trazer rentabilidade para a empresa. Nos seus primeiros anos essa prospecção era realizada em empresas mais consolidadas do mercado. Nos últimos anos a empresa está preferindo atender empresas de menor porte, com o objetivo de conseguir mais volume de operações e diversificação na sua carteira de clientes.

Outra forma de prospecção de clientes que a empresa realiza se dá por meio da investigação de quais setores da economia estão em crescimento. Dessa maneira, são levantadas informações de dados estatísticos do governo, entre outras fontes confiáveis, como, por exemplo:

A exportação de MDF caiu para Ásia e Europa caiu, então o nosso foco hoje é a movimentação no comércio exterior no Irã e África [...]. Então todas as indústrias que quiserem produzir alguma coisa elas precisam ir para esses mercados emergentes agora [...] então são informações que a gente precisa ter [...] [E1].

Além disso, a empresa também precisa identificar com rapidez as mudanças de tecnologia e legislação para poder realizar com mais efetividade os trâmites aduaneiros.

Quanto à dimensão de “aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes”, verificou-se que empresa começou a procurar essas informações a partir do segundo ano de existência. Desse modo, uma das sócias da empresa realizava visitas aos clientes para identificar quais eram as suas necessidades. Nessas visitas também eram solicitadas sugestões de melhorias dos processos realizados pela Gama.

O “desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado” foi averiguado pelo relacionamento desenvolvido com os parceiros comerciais da Gama, que contribuem com informações sobre os concorrentes da empresa:

[...] mas o principal de tudo isso é dentro da empresa [...] a qualidade do trabalho que nós estamos fazendo, o que estamos oferecendo para nosso cliente, porque é difícil você ganhar o cliente. Mas, é muito mais difícil manter o cliente em casa [...] então nós temos clientes de médio e pequeno porte [...] a gente tem desde o ano de 2000, 2001, 2002 [...] como é que a gente mantém esses clientes? A gente vai visitar novos clientes. [E1].

Além da realização de visitas aos clientes, a empresa procura saber informações do mercado por meio do grupo gerencial de grandes empresas do qual faz parte.

O “desenvolvimento de relacionamento com empresas voltadas para pesquisa” foi possível pela busca da Gama por empresas de consultorias no exterior para a obtenção de *know-how* para o desenvolvimento de *softwares* para seus clientes.

Os gestores da Gama fazem “uso de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado” por meio de assessorias que prestam a grandes EMNs, sendo que durante o desenvolvimento desses trabalhos a Gama consegue identificar oportunidades de desenvolvimento de novos processos que poderiam ser ofertados a outros clientes/segmentos.

O “alcance da inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores” ocorreu pela promoção de viagens que a Gama fazia para visitar seus fornecedores e parceiros comerciais. Durante essas visitas, os gestores da empresa conseguiam absorver conhecimento sobre informações do mercado e as utilizavam para a tomada de decisão.

Os gestores da Gama aprenderam a monitorar o ambiente por meio da realização de visitas aos seus clientes. Uma rotina tida como operacional na organização passou a ser uma forma da empresa elaborar estratégias e se proteger de possíveis ameaças do mercado. Nota-se que a empresa começou a ter ações de monitoramento no início de suas atividades associadas à prestação de serviços em importação e exportação. A Gama buscou compreender as características do mercado internacional para melhor atender os seus clientes. Esta capacidade de monitoramento para identificar oportunidades é o que Teece (2007) define por *sense*, ou seja, é a capacidade dos gestores de identificar oportunidades e ameaças, adquirir conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes e aprender a monitorar o mercado.

5.4.5.2 Apropriação (*seize*)

O “aproveitamento de oportunidades” foi feito por meio do aceite de Gama aos convites recebidos para atuar nas contas de algumas EMNs de grande relevância. A

partir desses convites a empresa começou a ganhar mais visibilidade no mercado, contribuindo para o alcance de mais clientes.

Quanto ao “aproveitamento de atividades/ações criativas”, verificou-se que a empresa realiza assessorias internas para alguns de seus clientes. Esses momentos eram aproveitados para descobrir possíveis clientes para prestar serviços. Outra ação identificada foi a participação da Gama em um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial.

Em relação ao “desenvolvimento de modelos de negócios novos”, verificou-se que, ao longo do tempo, algumas mudanças foram necessárias na gestão da Gama. Um exemplo disso, foi realizado o treinamento de funcionários para realizar visitas a possíveis clientes, pois até 2013 aproximadamente, a identificação de clientes e realização de visitas às empresas eram feitas pela sócia da empresa. A partir dessa data, foi criado um departamento comercial na empresa para gerenciamento das visitas e acompanhamento dos clientes. No ano seguinte aconteceram outras mudanças na empresa, devido a sua reestruturação. Foram criadas novas coordenações e novos departamentos com a finalidade de melhorar a gestão de recursos da empresa.

O “aproveitamento de conhecimentos específicos” é realizado na Gama pela forma como ela vem se posicionando em momentos de maiores demandas do mercado. Houve períodos em que a empresa precisou alocar a equipe de trabalho exclusivamente para o projeto de um único cliente. Em outras situações a empresa aproveitava essa equipe disponível para colocar em outras funções dentro da empresa, com o objetivo de não ter ociosidade. Essa flexibilidade na forma de trabalho é um meio de desenvolver e absorver conhecimentos específicos, que são aproveitados em projetos novos.

Em relação à dimensão de “desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão”, uma das formas que a Gama conduz suas decisões, no caso de novos clientes, é por meio de um projeto chamado incubadora. Neste projeto, ela realiza análises dos processos que podem ser realizados para os clientes para que mais tarde sejam desenvolvidos os processos. Assim, ela procura desenvolver uma preparação de atendimento para cada cliente novo da empresa: “não adianta trazer um cliente hoje e já começar a atendê-lo [...] nós precisamos desenhar o seu processo [...] nós precisamos entender a sua empresa”. [E1].

O “desenvolvimento do gerenciamento de plataformas” ocorreu pela gestão da Gama de suas duas unidades. Em uma delas se concentram a diretoria, os departamentos como o comercial, financeiro, recursos humanos. Já a outra unidade é responsável pelos processos aduaneiros e está localizada no porto por uma questão de acesso.

Observa-se que a Gama aproveitou muitos conhecimentos (*seize*) adquiridos pelos processos de monitoramento de mercado (*sense*), tais como: conhecer o perfil dos seus clientes para oferecer processos compatíveis com suas necessidades e aproveitar os conhecimentos de nichos de mercado para oferecer os serviços da empresa. Ela também criou um sistema próprio para tomar decisões sobre quais serviços ofertar e quais clientes buscar, para, então, rearticular seus recursos e processos. Estes resultados mostram que ela tem desenvolvido sua capacidade de *seize*, pois, conforme sugerem Jantunen (2005) e Teece (2007), o *seize* é a capacidade de aproveitamento de oportunidade por meio de novas combinações de recursos, processos e estruturas bem organizadas.

5.4.5.3 Reconfiguração de recursos (*transforming*)

A “implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões” foi verificada em diversos momentos da empresa, quando cresceu por meio do atendimento a novos clientes, quando desenvolveu projetos novos, quando se reestruturou devido à crise econômica e quando começou a se reorganizar com novos clientes, mais recentemente.

Quanto à dimensão de “criação ou modificação de novos mercados e objetivos”, verificou-se que a empresa realizou as principais mudanças quando decidiu diversificar sua carteira de clientes depois de ter perdido um grande cliente que impactou toda a estrutura, decidindo investir em recursos de sistemas e procedimentos. A partir disso, os processos da organização foram redesenhados conforme as novas estratégias da organização.

No período entre 2004 e 2009, a Gama desenvolveu dois grandes projetos de equipamentos para a indústria de fabricação de MDF por meio do investimento em recursos de procedimento. Esses projetos resultaram no crescimento exponencial da empresa. Para o desenvolvimento desses projetos, a empresa precisou contratar mais

pessoas, desenvolver processos específicos para essas demandas e realizar investimentos em tecnologia para a entrega de um serviço mais qualificado.

Antes da crise econômica que a empresa vivenciou em 2013, os principais clientes da Gama eram duas EMNs de grande porte. Após esse período de turbulência, a carteira de clientes da empresa se concentrou em uma EMN de médio porte e em várias empresas de pequeno porte, ou seja, a empresa optou pela diversificação de clientes para diminuir o risco de mercado, investindo em recursos de sistemas e procedimentos.

A “criação ou modificação de novos métodos de estratégia e *marketing*” foi possível pela busca da empresa por estratégias voltadas para a oferta de serviços e prospecção de clientes. Verificou-se que a Gama criou formas de divulgar os serviços da empresa sem investir muito em propagandas. Uma forma adotada pela empresa desde o início de suas atividades foi a busca de clientes por meio da realização de visitas, os quais foram investidos em recursos de sistemas e procedimentos.

Em relação à dimensão de “implementação de novos tipos de métodos e gestão”, verificou-se que a empresa precisou realizar algumas mudanças na gestão por conta do seu período de recessão marcado a partir de 2014. A empresa vivenciou nessa época a perda de um grande cliente. Tal situação fez a empresa repensar os seus métodos e a forma de gerir os recursos humanos. Uma das mudanças realizadas pela empresa foi exigir dos seus funcionários determinadas qualificações, para que a equipe de trabalho pudesse estar mais preparada tecnicamente para novos trabalhos:

Desde 2015 com a reestruturação, estamos com as melhores pessoas e ainda buscando o melhor dessas pessoas porque hoje eles também têm consciência que precisam aprimorar, precisam se qualificar, que eles não podem depender 100% da empresa, eles precisam correr atrás de qualificações [...]. [E1].

A gestão da Gama foi muito centralizadora até meados de 2014, quando foi decidido realizar a reestruturação da empresa. Na sequência, foram criados mais departamentos e cargos de coordenação, foi feita mais exigência em relação à qualificação dos funcionários, foi mudado o *layout* da empresa conforme os setores, foram criados grupos de discussão com os coordenadores sobre as notícias do mercado, com a economia mundial. Essas mudanças foram realizadas no sentido de melhorar os recursos humanos da empresa.

Além das exigências a respeito das qualificações dos funcionários, a empresa tomou outras decisões durante a reestruturação, como, por exemplo, a venda de um prédio que foi investido para ser a nova estrutura da empresa. A Gama mudou de sede e foi para um lugar com uma estrutura mais enxuta, pois era suficiente para alojar a atual equipe de trabalho, revendo seus recursos físicos.

No que concerne ao “lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades e subsidiárias”, a empresa criou uma unidade portuária para dar assistência mais rápida aos processos de despacho aduaneiros e desenvolveu dois grandes projetos de MDF para os seus principais clientes, que foram investidos em recursos físicos.

A Gama procurou investir em recursos do conhecimento por meio de mais participações dos funcionários. Também, foram realizadas mais viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais. Os gestores da empresa Gama buscaram descobrir informações sobre empresas que estavam se instalando na região e se tinham perfil para serem seus clientes. A partir disso, os gestores as visitavam e ofereciam seus serviços. Contudo, a maior parte dos clientes que eram atendidos pela Gama foram empresas que entraram em contato com ela e solicitavam seus serviços.

Observou-se que a Gama buscou aprimorar seus serviços a cada cliente por meio do desenvolvimento de processos exclusivos para cada um. Isso levou a empresa a renovar e a adquirir novas tecnologias e novos processos para acompanhar as mudanças do mercado. Como se trata de uma empresa de despacho aduaneiro, as mudanças de legislação e de processos são situações que a empresa precisou conhecer para se adaptar ao longo do tempo. Dessa maneira, a empresa precisou ampliar seus recursos de relacionamento, buscando ajuda de parceiros comerciais, tanto no Brasil quanto no exterior, para contribuir com as mudanças nos serviços. Também na crise, quando precisou se desfazer de vários recursos tangíveis, ela precisou mobilizar outros recursos para se reestruturar. Percebe-se que estes indícios estão alinhados com as premissas de Teece (2007), que define *transforming* como a capacidade de reconfigurar recursos para realizar as mudanças e de manter o ajuste evolucionário. No caso de Gama, o ajuste foi tanto para o crescimento quanto para a retração da empresa.

A seguir, é apresentado o quadro 35 que revela as ações identificadas em cada uma das dimensões das três capacidades que pertencem às capacidades dinâmicas:

QUADRO 35 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE GAMA

Capacidades dinâmicas	Dimensões	Ações
<i>Sense</i>	Identificação de oportunidades e ameaças	-Busca por clientes que pudessem trazer rentabilidade para a empresa -Investigação de quais setores da economia estão em crescimento - Identificação com rapidez das mudanças de tecnologia e legislação
	- Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, monitoramento do mercado	- Visitas aos clientes para identificar quais eram as suas necessidades
	- Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado	-Relacionamento desenvolvido com os parceiros comerciais da Gama -A empresa procura saber informações do mercado por meio do grupo gerencial de grandes empresas do qual faz parte.
	- Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa	-Busca da empresa de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de softwares para seus clientes.
	- Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado	-Durante o desenvolvimento de trabalhos em EMNs, a Gama conseguiu identificar oportunidades de desenvolvimento de novos processos que poderiam ser ofertados a outros clientes/segmentos
	- Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores	-Viagens que a Gama realizava para visitar seus fornecedores e parceiros comerciais
<i>Seize</i>	- Aproveitamento de oportunidades	-Aceite de convites recebidos pela Gama para atuar nas contas de algumas EMNs de grande relevância.
	- Aproveitamento de atividades/ações criativas	-Realização de assessorias internas para alguns de seus clientes. Esses momentos eram aproveitados para descobrir possíveis clientes para prestar serviços. -Participação em um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial.
	- Desenvolvimento de modelos de negócios novos	-Criação de um departamento comercial na empresa para gerenciar as visitas e acompanhamento dos clientes. -Criação de novas coordenações e novos departamentos com a finalidade de melhorar a gestão de recursos da empresa
	- Aproveitamento de conhecimentos específicos	-Houve períodos em que a empresa precisou alocar a equipe de trabalho

		exclusivamente para um projeto de um único cliente. -Desenvolvimento de novos processos.
	- Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão	- A Gama procura desenvolver uma preparação de atendimento para cada cliente novo da empresa -Projeto Incubadora
	- Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas	- Divisão de unidades: Uma para a diretoria, os departamentos como o comercial, financeiro, recursos humanos, e a outra unidade no porto para realizar os pelos processos aduaneiros
<i>Transforming</i>	- Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões	-Estratégia de crescimento e de retração com reconfiguração dos diversos recursos
	- Implementação de novos tipos de métodos de gestão	-Investimentos em funcionários qualificados para que a equipe de trabalho pudesse estar mais preparada tecnicamente para novos trabalhos. -Venda de um prédio que foi investido para ser a nova estrutura da empresa -Diversificação de clientes para diminuir risco de carteira e de mercado
	- Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e <i>marketing</i>	-Método de realização de visitas para busca de clientes - Busca por informações sobre empresas que estavam se instalando na região e se tinham perfil para ser seus clientes -Criação de mais departamentos, mais cargos de coordenação - Exigência em relação a qualificação dos funcionários -Mudança de <i>layout</i> da empresa conforme os setores -Criação de grupos de discussão com os coordenadores sobre as notícias do mercado, com a economia mundial.
	- Criação ou modificação de novos mercados e objetivos	-Diversificação da carteira de clientes - Os processos da organização foram redesenhados conforme as novas estratégias da organização - Foram criados mais meios de participação dos funcionários, -Foram realizadas mais viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais.
	-Criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura	- Aquisição de <i>softwares</i> mais eficientes para aprimorar os processos internos da organização e agilizar a entrega dos serviços. -Investimento no relacionamento com parceiros comerciais que contribuíram para o <i>know-how</i> tecnológico -Criação de <i>softwares</i> para o acompanhamento dos processos para seus clientes, chamado de " <i>follow up</i> ".

	- Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas	-Criação de novos <i>softwares</i> ao longo do tempo para melhorar o desenvolvimento dos processos aduaneiros -Criação de <i>software</i> exclusivo para determinado projeto de cliente
	- Criação da gestão do conhecimento	-Participações dos funcionários -Viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais.
	- Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias	-Criação de uma unidade portuária para dar assistência mais rápida aos processos de despacho aduaneiros -Desenvolvimento de novos projetos (MDF)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na próxima seção é analisada a categoria de capacidades dinâmicas à luz do seu relacionamento com as capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho, explorando de que maneira ocorreram essas relações ao longo do tempo.

5.4.6 Capacidades, desempenho e internacionalização no caso Gama

Para a primeira fase dessa pesquisa, buscou-se verificar como as capacidades operacionais surgiram na empresa Gama e como o desempenho (financeiro e não financeiro) influenciou nas decisões e nos resultados da empresa. Em um segundo momento, procurou-se investigar como as ações relacionadas ao aproveitamento de oportunidades de atividades internacionais emergiram e como surgiram as capacidades dinâmicas ao longo do tempo.

A seguir, o quadro 36 revela os dados identificados até o momento em relação às categorias de capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas. Dessa maneira, foi possível analisar a trajetória de Gama e a recursividade entre estes elementos organizacionais.

QUADRO 36 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GAMA

Capacidades Operacionais	Desempenho Financeiro e Não Financeiro	Processo de Internacionalização
<p><u>Tecnologia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestação de serviços aduaneiros - Entrega de serviços de qualidade - Entrega de serviços no prazo estipulado - Desenvolvimento de 2 grandes projetos de equipamentos de fabricação de MDF para a indústria - Busca de informações das mudanças de legislação - Busca de conhecimento sobre trâmites processuais - Desenvolvimento de <i>softwares</i> para clientes (<i>follow up</i> e <i>keep in</i>) - Investimentos em softwares e equipamentos mais modernos para agilizar os processos aduaneiros - Criação de um setor chamado “incubadora” para o desenvolvimento de projetos para os clientes - Busca de conhecimento por meio de parceiros internacionais (empresas de prestação de serviços aduaneiros) <p><u>Relacionamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assessoria prestada a uma empresa de construção - Relacionamento duradouro com seus maiores clientes (EMNs francesa, alemã e sueca) - Relacionamentos firmados com parceiros comerciais - Conhecimento técnico absorvido com os parceiros comerciais - Conhecimento gerado por meio do desenvolvimento de projetos para os clientes - Absorção de <i>know-how</i> com consultores <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca por empresas mais consolidadas - Investigação dos setores da economia que estão em ascensão - Monitoramento das mudanças tecnológicas e de legislação - Manutenção dos relacionamentos com os clientes após as prestações dos serviços - Qualificação dos funcionários para melhor atender os clientes 	<p><u>Antecedente Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos na estrutura da empresa - Contratação de mão de obra qualificada - Aumento da estrutura física da empresa - Decisão de ampliar a empresa em 2013 - Decisão de mudar de sede para uma menor após 2013 - Demissão de 50% dos funcionários após 2013 - Construção da nova sede física em 2013 - Novos investimentos antes de 2013 - Demissão de funcionários a partir de 2013 e venda da sede física - Investimento na construção de um prédio em 2013 e nos processos - Reestruturação realizada a partir de 2015 com investimentos em: <ul style="list-style-type: none"> a) Investimentos em tecnologia b) Contratação de mão-de-obra mais qualificada c) Melhoria nos processos <p><u>Antecedente Não Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos no aprimoramento de determinados processos - Investimento em <i>softwares</i> mais eficazes - Criação de departamentos - Reestruturação da empresa - Criação de <i>softwares</i> e processos exclusivos para determinados clientes - Criação de processos exclusivos para clientes - Reestruturação dos processos - Busca por <i>feedback</i> de mais clientes - Acompanhamento do pós-serviços/vendas - Viagens ao exterior para conhecer parceiros comerciais - Adaptação das práticas de prestação de serviços 	<p><u>Envolvimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca por serviços logísticos no mercado externo - A empresa já desenvolveu serviços e <i>softwares</i> em conjunto com seus parceiros internacionais - Confiança depositada nos relacionamentos firmados com empresas parceiras internacionais pela realização da prestação de serviços aduaneiros - Busca por redução de despesas relacionadas aos processos logísticos internacionais que envolvem os processos de importação e exportação - Personalização dos serviços para cada cliente <p><u>Razões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Porque é uma empresa importadora e exportadora desde sua fundação, como também presta assessorias em relação à internacionalização. - Importação e exportação nos mais diversos segmentos, tais como, alimentícia, automobilística, transformação de energia, óleo e gás, entre outros. - A Gama começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 2000.

<ul style="list-style-type: none"> - Ser lembrada por ser uma “escola de profissionais” - Reconhecimento pela inovação e compromisso com seus clientes - Aquisição de unidade portuária para controle do escoamento e distribuição de mercadorias/serviços - Convites para prestação de serviços - Confiança dos clientes para a prestação de serviços - Formação de uma carteira de clientes EMNs - Busca pela diversificação de clientes <p><u>Internacionalização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigência de trabalhos relacionadas aos seus clientes – EMNs - Visitas aos parceiros internacionais - Consultorias externas - Expansão no mercado apenas como uma intenção futura - Relacionamento firmados com parceiros comerciais no exterior - Relacionamento firmados com seus clientes a longo prazo – EMNs - Confiança adquirida dos parceiros comerciais por meio da troca de experiências 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de funcionários mais qualificados - Desligamento de 50% dos funcionários devido à crise econômica - Reestruturação da empresa devido ao desligamento de 50% dos funcionários - Criação de práticas para melhorar o clima organizacional - Desenvolvimento de reuniões com coordenadores (<i>face-to-face</i>) - Avaliações com clientes e funcionários - Acompanhamento dos trâmites aduaneiros dos clientes com mais proximidade - Busca de novas maneiras de se aproximar dos funcionários - Investimentos em comunicação interativa <p><u>Consequente Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de lucratividade até 2012 - Desempenho satisfatório antes de 2013 - Desempenho insatisfatório (depois de 2013) - Crescimento financeiro até 2013 - Expansão patrimonial - Retorno financeiro satisfatório até 2013 - Retorno insatisfatório após 2013 e recessão - Expansão financeira da empresa até 2013 e novas aquisições - Perda dos investimentos após 2013 - Recuperação de investimentos a partir de 2015 <p><u>Consequente Não Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mais eficiência nos processos aduaneiros - Descentralização dos processos - Melhoria na qualidade na entrega de serviços - Recebimento da certificação ISO 9000 - Retenção de clientes durante um período - Criação de valor para os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Importações e exportações realizadas para a América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação e exportação.
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria no atendimento ao cliente -Aprendizagem de processos acerca das práticas do mercado estrangeiro - Novos conhecimentos pelas experiências internacionais -Maior integração com o mercado estrangeiro -Aumento do grau de globalização - Criação de um ambiente de cooperação durante a recessão -Desempenho satisfatória até a crise de 2013 - Desempenho não satisfatório durante a crise a partir de 2013 	
--	---	--

Capacidades Dinâmicas

Sense:

- Busca por clientes que pudessem trazer rentabilidade para a empresa
- Investigação de quais setores da economia estão em crescimento
- Identificação com rapidez as mudanças de tecnologia e legislação
- Visitas aos clientes para identificar quais eram as suas necessidades
- Relacionamento desenvolvido com os parceiros comerciais da Gama
- A empresa procura saber informações do mercado por meio do grupo gerencial de grandes empresas do qual faz parte.
- Busca da empresa de *know-how* estrangeiro para o desenvolvimento de softwares para seus clientes.
- Durante o desenvolvimento de trabalhos em EMNs, a Gama conseguiu identificar oportunidades de desenvolvimento de novos processos que poderiam ser ofertados a outros clientes/segmentos
- Viagens que a Gama realizava para visitar seus fornecedores e parceiros comerciais

Seize:

- Aceite de convites recebidos pela Gama para atuar nas contas de algumas EMNs de grande relevância.
- Realização de assessorias internas para alguns de seus clientes. Esses momentos eram aproveitados para descobrir possíveis clientes para prestar serviços.
- Participação de um grupo formado por empresarias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial
- Criação de um departamento comercial na empresa para gerenciar as visitas e acompanhamento dos clientes.
- Criação de novas coordenações e novos departamentos com a finalidade de melhorar a gestão de recursos da empresa
- Houve períodos em que a empresa precisou alocar a equipe de trabalho exclusivamente para um projeto de um único cliente.
- Desenvolvimento de novos processos
- A Gama procura desenvolver uma preparação de atendimento para cada cliente novo da empresa
- Projeto incubadora
- Divisão de unidades: Uma para a diretoria, os departamentos como o comercial, financeiro, recursos humanos, e a outra unidade é responsável pelos processos aduaneiros localizada no porto por uma questão de acesso

Transforming:

- Estratégia de crescimento e de retratação com reconfiguração dos diversos recursos
- Investimentos em funcionários qualificados para que a equipe de trabalho pudesse estar mais preparada tecnicamente para novos trabalhos
- Venda de um prédio que foi investido para ser a nova estrutura da empresa
- Diversificação de clientes para diminuir risco de carteira e de mercado
- Busca de clientes por meio da realização de visitas.
- Busca por informações sobre empresas que estavam se instalando na região e se tinham perfil para ser seus clientes
- Criação de mais departamentos, mais cargos de coordenação
- Exigência em relação a qualificação dos funcionários
- Mudança de *layout* da empresa conforme os setores
- Criação de grupos de discussão com os coordenadores sobre as notícias do mercado, com a economia mundial.
- Os processos da organização foram redesenhados conforme as novas estratégias da organização
- Foram criados mais meios de participação dos funcionários,
- Foram realizadas mais viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais.
- Aquisição de *softwares* mais eficientes para aprimorar os processos internos da organização e agilizar a entrega dos serviços.
- Investimento no relacionamento com parceiros comerciais que contribuíram para o *know-how* tecnológico
- Criação de *softwares* para o acompanhamento dos processos para seus clientes, chamado de "*follow up*"
- Criação de novos *softwares* ao longo do tempo para melhorar o desenvolvimento dos processos aduaneiros
- Criação de *software* exclusivo para determinado projeto de cliente
- Participações dos funcionários, como também foram realizadas mais viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais
- Criação de uma unidade portuária para dar assistência mais rápida aos processos de despacho aduaneiros
- Desenvolvimento de novos projetos (MDF)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que os indícios de *sense*, *seize* e *transforming* nortearam a trajetória da Gama e suas atividades de internacionalização desde o segundo ano da organização. A identificação de oportunidades (*sense*) ocorreu quando a Gama visitava seus clientes. Foi durante essas visitas que a Gama começou a levantar as necessidades dos clientes e a melhorar o relacionamento com essas empresas, uma vez que procurava conceder atendimento exclusivo a cada um deles. Ao longo dessas visitas, a Gama procurou receber indicações dos seus clientes acerca de outras empresas que poderiam ser atendidas e que poderiam lhe trazer rentabilidade. A Gama ainda buscou identificar quais setores da economia estavam crescendo e tinham potencial para ser seus clientes. As evidências estão alicerçadas nas proposições de Teece (2007).

Foi por meio dessas práticas que a Gama começou a ter visibilidade no seu mercado de atuação e começou a receber mais convites de empresas para prestar seus serviços. Nota-se, aqui, o surgimento da primeira capacidade dinâmica (*sense*)

da Gama, pelas capacidades operacionais de *marketing* e relacionamento, e que levou às mudanças que impactaram positivamente no desempenho financeiro, em razão de a empresa ter identificado oportunidades de crescimento que aumentaram sua lucratividade.

A Gama, por ser uma empresa que presta serviços de importação e exportação, começou seu processo de internacionalização logo após sua abertura. Como forma de obter conhecimento a respeito dos processos associados aos trâmites aduaneiros, os gestores da Gama realizaram visitas aos seus fornecedores e parceiros comerciais. Durante essas visitas, eles buscavam conhecimento sobre o mercado estrangeiro e conhecimentos específicos sobre os clientes para poder desenvolver *softwares* personalizados. Neste caso, a capacidade de tecnologia contribuiu para que os gestores pudessem aproveitar as oportunidades identificadas.

Em relação à capacidade de apropriação de oportunidades (*seize*), verificou-se que a Gama foi ganhando experiência no mercado de atuação e foram surgindo oportunidades interessantes de negócios. Tais oportunidades foram aproveitadas em razão de terem sido identificadas e avaliadas como financeiramente promissoras para a empresa, conforme sugere Jantunen (2012).

Um momento aproveitado pela empresa ocorreu por volta de 2001, quando a Gama assumiu dois grandes projetos com EMNs que perduraram até 2004. Para o desenvolvimento desses projetos a Gama precisou investir em recursos em tecnologia para melhor desempenhar os processos que estavam envolvidos. Nesse sentido, a empresa procurou identificar a melhor tecnologia existente para oferecer aos seus clientes mais rapidez nos serviços prestados. A Gama aproveitou os conhecimentos técnicos absorvidos por meio de parceiros comerciais e internacionais para o desenvolvimento do seu trabalho. Nota-se que a capacidade *seize* foi sendo construída a cada oportunidade apreendida, o que impactou no desempenho financeiro e não financeiro. Estas mudanças foram motivadas pelo desejo de crescer e pelo aumento contínuo do desempenho. As capacidades operacionais suportaram as atividades relacionadas à *seize*, a exemplo das capacidades de tecnologia e relacionamento. Tais investimentos permitiram entregar serviços mais inovadores aos clientes.

Verificou-se, por meio da análise do caso Gama, que a reconfiguração de recursos (*transforming*) ocorreu por meio das mudanças da estrutura da organização, da criação de departamentos de apoio e da incubadora, da criação de mais uma

unidade, da diversificação de produtos, da criação de *softwares* (*follow up*) para assessorar os clientes e também no momento de recessão.

À medida que a empresa foi recebendo os convites para atender as contas das EMNs, os gestores buscaram conhecimento (*sense*) técnico por meio de viagens/visitas aos seus parceiros comerciais e internacionais para ter certeza do que realmente poderia ser realizado e apropriado em relação às informações obtidas (*seize*), considerando que também era preciso avaliar os riscos inerentes aos negócios antes de tomar qualquer decisão.

A Gama foi amadurecendo no mercado interno na prestação de serviços aduaneiros e, com isso, decidiu diversificar seus serviços, sendo que ao mesmo tempo realizou investimentos na melhoria dos processos. Até 2013 foi um período promissor para a Gama, em razão de a empresa ter fidelizado vários clientes que estavam gerando crescentes receitas e lucratividade para a empresa. Um dos motivos dessa fidelização se deve ao fato da Gama ter buscado tratar seus clientes com exclusividade, criando, muitas vezes, processos e *softwares* exclusivos para eles.

A partir de 2013 ocorreram algumas mudanças não esperadas na organização, que começaram com a perda de um grande cliente devido à crise econômica. Tratava-se de um cliente que trazia bastante rentabilidade para empresa. A perda da rentabilidade e a queda no desempenho motivaram os gestores da empresa a tomar medidas rígidas para sobreviver. Diante dessa situação, os gestores da Gama precisaram redesenhar alguns processos conforme as novas estratégias da organização e começou, a partir do ano de 2014, a realizar a reestruturação da empresa. Este foi outro momento de transformação de seus recursos.

A primeira decisão que ocorreu foi a demissão de 50% dos funcionários da empresa devido à diminuição de trabalho. Logo, a empresa percebeu que com a quantidade de funcionários que tinha era possível trabalhar em um local menor, ou seja, na sequência foi decidido pela venda do prédio construído, que seria a nova estrutura da empresa. Outras mudanças ocorreram concomitantemente, como a criação de novos departamentos para deixar a gestão da empresa menos centralizada. Também foram buscadas pessoas mais capacitadas para integrar a equipe de trabalho.

Um ano depois, a empresa foi convidada a prestar seus serviços para um banco internacional. A partir disso, a empresa começou a sair de um período de

recessão, novas oportunidades de crescimento e realizando uma nova reconfiguração dos recursos.

Nota-se que a partir do aumento exponencial de clientes ocorrido no início das atividades da Gama, a empresa procurou apoio nos relacionamentos para adquirir conhecimentos com o objetivo de criar novos serviços e processos. O trabalho desenvolvido pela Gama proporcionou reconhecimento no mercado, melhorando sua imagem e legitimidade, o que a fez angariar mais clientes e diversificar seus produtos, resultando em desempenho financeiro satisfatório para a empresa até meados de 2013. Ou seja, fica evidente que a reconfiguração de recursos, assim como o processo de internacionalização, foi possível devido ao relacionamento com as capacidades operacionais, desempenho financeiro e não financeiro.

A partir da perda de um grande cliente, as finanças e a estrutura da empresa ficaram comprometidas, o que impulsionou os gestores da Gama a tomar novas decisões para manter a sobrevivência da empresa. Os resultados do desempenho financeiro começaram a ficar insatisfatórios e contribuíram para que a reestruturação da empresa fosse realizada como forma de tentar manter a empresa ativa no mercado. Em outras palavras, nesse período não foram realizados investimentos em tecnologia e em *marketing* como estavam sendo feitos no período de crescimento da empresa.

Ressalta-se que o caso Gama, assim como os casos anteriores, revelou recursividade ao longo do tempo entre as capacidades dinâmicas, capacidades operacionais e o processo de internacionalização, sendo que o surgimento das capacidades dinâmicas foi impulsionado pelo desenvolvimento das capacidades operacionais. Vale ressaltar que as capacidades dinâmicas também se fizeram presentes após a crise vivida, pois mediante um desempenho insatisfatório e a ameaça vivida, os gestores passaram a buscar novas oportunidades, decidiram alterar a composição da carteira de clientes e reiniciaram uma reestruturação dos recursos.

5.4.7 O caso Gama no Modelo de Uppsala

Após evidenciar como as capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização estão relacionados no caso da empresa Gama, verificou-se, também, a relação dessas categorias com o Modelo de Uppsala em suas diversas versões.

Como o modelo Uppsala é baseado no processo de aprendizagem e no conhecimento organizacional, ele está presente de uma forma ou de outra nas diversas versões do modelo. No caso Gama, a primeira constatação referente ao conhecimento, especificamente, sobre a internacionalização, é a de que ela começou suas atividades já trazendo conhecimentos técnicos sobre os processos aduaneiros devido à experiência anterior da sócia da empresa. Isso facilitou o desenvolvimento dos processos da Gama e a captação de clientes. Esse conhecimento foi uma oportunidade para a empresa angariar mais clientes e desenvolver novos relacionamentos comerciais, principalmente com EMNs. Mais tarde, essa oportunidade de adquirir conhecimento começou a ser uma rotina da empresa para identificar as oportunidades de mercados, que eram muitas vezes realizadas por meio de visitas aos clientes estrangeiros e viagens aos parceiros comerciais e internacionais. Assim, desde sua fundação, a organização investe em conhecimentos que envolvem o processo de internacionalização. Este conhecimento foi sendo ampliado ao longo do tempo, uma vez que a empresa foi aprendendo como gerir seus próprios processos.

Verificou-se, no caso Gama, que a empresa aproveitou essas rotinas para identificar o que poderia ser melhorado em questões de processos e serviços oferecidos, sendo que muitas das mudanças realizadas pela Gama foram feitas a partir disso. Ou seja, a oportunidade passou a ser cada vez mais buscada, levando a diversas mudanças, processo este representado pelas capacidades de *sense*, *seize* e *transforming*.

A segunda constatação foi em relação à categoria relacionamento, em razão de a Gama ter começado suas atividades com a fidelização de um cliente, que era justamente a empresa onde a entrevistada trabalhava antes. Esse relacionamento entre as empresas contribuiu para a divulgação dos serviços ofertados pela Gama, sendo que apenas um ano depois da abertura da empresa ela recebeu um convite para atender uma grande EMN alemã. Nos anos seguintes a Gama recebeu outros convites, e os relacionamentos firmados com a empresa perduraram durante anos e contribuíram para o desenvolvimento dos processos organizacionais. O relacionamento é uma categoria proposta pelo modelo de Uppsala a partir da versão de 2009.

A partir das experiências vividas, narradas anteriormente, a Gama foi desenvolvendo sua capacidade de internacionalização, neste caso, ainda uma

capacidade operacional. Ela conquistou a confiança das EMNs e dos parceiros internacionais pela troca de experiências nos seus primeiros anos de atividade. A confiança é compreendida no quadrante de processos organizacionais dos modelos de Uppsala de 2009, 2013, 2014, 2017. Algumas capacidades estão presentes nas versões do modelo de Uppsala, como em 2013, 2014 e 2017, quando fala de capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, de relacionamento e de internacionalização. No entanto, não há um maior detalhamento sobre todas as capacidades e sobre a relação entre elas.

As capacidades operacionais de *marketing* e tecnologia foram essenciais para manter os relacionamentos com os clientes após as prestações de serviços e para o desenvolvimento de *softwares* exclusivos para os clientes. Evidenciou-se a interatividade dessas duas capacidades operacionais com as capacidades dinâmicas, como sugerem Valhne e Johanson (2013). Tais autores afirmam que as capacidades dinâmicas são responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades operacionais ao longo do tempo por meio da aprendizagem e inovação. Porém, verificou-se que as capacidades operacionais também são responsáveis pela implementação das mudanças realizadas por meio das capacidades dinâmicas ao longo do tempo, ou seja, existe uma coevolução entre esses processos.

Em relação ao desempenho, verificou-se que no caso Gama a empresa obteve resultados financeiros ao longo do tempo em razão de ter investido em tecnologia para melhorar os processos aduaneiros. Seus investimentos melhoraram o processo de internacionalização e os resultados financeiros da instituição em um dado período (até 2013). O desempenho é uma categoria que pode ser visualizada nos modelos de Uppsala de 2014 e 2017, e se refere ao grau de globalização que uma organização precisa ter para maximizar seus resultados. Neste caso, o grau de globalização da Gama aumentou quando ela expandiu a carteira de clientes internacionais.

Em suma, a empresa Gama começou a desenvolver o processo de internacionalização desde a sua fundação por ser uma empresa importadora e exportadora, ressaltando que a maior parte dos dados sobre os processos de internacionalização dela foram identificados nas diversas versões do modelo de Uppsala.

Na próxima seção são apresentados os principais resultados extraídos da Fase I, mostrando as principais divergências e convergências encontradas entre os casos.

5.5 RESULTADOS DA FASE I

Nessa seção são analisadas as divergências e convergências encontradas nos casos Alpha, Beta, Ômega e Gama.

5.5.1 Histórico das empresas

Para a primeira fase da pesquisa, buscou-se investigar pequenas e médias empresas com atividades de internacionalização e que pudessem vir a ser EMNs no futuro. Durante a primeira fase analítica desse estudo foi possível identificar as convergências e divergências entre os quatro casos escolhidos.

A primeira divergência encontrada se refere ao tempo de atividade de cada uma das empresas, pois todas foram inauguradas em períodos diferentes. A empresa Ômega, por exemplo, foi inaugurada em 1977 e possui uma diferença de 23 anos de existência se comparada à empresa Gama, que foi inaugurada no ano 2000. Beta é a segunda empresa mais antiga dos quatro casos: foi inaugurada em 1980 e possui 38 anos de atividade. A empresa Alpha, por sua vez, foi inaugurada em 1997 e possui 21 anos de atividade. No entanto, é possível dizer que todas as empresas escolhidas para a primeira fase dessa pesquisa se encontram em uma fase madura, em razão de já terem passado pelos estágios iniciais de desenvolvimento de capacidades e rotinas, e por serem empresas acima de 15 anos de atividade, o que as tornou relevantes para a análise aqui proposta.

Em relação à formação das empresas, todos os casos da Fase I tiveram formação familiar, o que denota convergência. Ao longo da trajetória dessas empresas, apenas a Alpha deixou de ser formada por sócios com integrantes familiares, em razão de um dos sócios ter vendido suas cotas para um membro externo.

Todas as empresas investigadas na Fase I pertencem a setores distintos da economia, considerando que a empresa Alpha faz parte do setor elétrico e de utensílios de casa, a Beta faz parte do setor de luvas, a Ômega do setor metal-

mecânico, e a Gama do setor de despacho aduaneiro, Algumas dessas empresas incorporaram mais serviços/produtos a seus portfólios ao longo do tempo, mas não chegaram a mudar de segmento. As empresas foram escolhidas por apresentarem propensão à internacionalização e não por pertencerem a setores distintos.

Todas as empresas analisadas nessa fase da pesquisa possuem atividades relacionadas à internacionalização. A Alpha realiza importação de produtos elétricos e de utensílios para revenda no Brasil, a Beta e a Ômega representam maquinários estrangeiros e a Gama presta serviços de importação e exportação de produtos dos mais diversos segmentos. Quanto à abrangência de atendimento, todas as empresas atendem o mercado doméstico, incluindo EMNs, porém instaladas no Brasil, o que revela um ponto comum entre os casos.

Cada uma das empresas começou com uma unidade, sendo que a Alpha ampliou sua estrutura com a fábrica de rede, mantendo-se na mesma unidade. A Beta construiu alguns galpões para produção e armazenagem ao longo do tempo, mas também permaneceu com uma unidade. A Ômega permaneceu com a mesma estrutura física desde que começou suas atividades e a Gama abriu uma outra unidade longe da matriz, sendo a única empresa que revelou divergência com as outras em relação à expansão de unidades.

A seguir, o Quadro 37 revela os pontos de convergência e divergência na história das empresas analisadas na Fase I dessa pesquisa:

QUADRO 37 - ANÁLISE DO HISTÓRICO DA FASE I

Empresas	Caso Alpha	Caso Beta	Caso Ômega	Caso Gama
1. Ano de fundação/tempo de atividade	1997 (21 anos de atividade)	1980 (38 anos de atividade)	1977 (41 anos de atividade)	2000 (18 anos de atividade)
2. Formação da empresa	Inicialmente familiar e depois um dos sócios vendeu suas cotas para um membro externo	Familiar	Familiar	Familiar
3. Produto/serviço ofertado	Importação de produtos elétricos e de utensílios de casa e fabricação de cabo de rede/antena	Produção de luvas de segurança	Produção de peças para a indústria (serviços metal-mecânica)	Despacho aduaneiro (importação e exportação), desenvolvimento de projetos industriais de logística

4. Modalidade da empresa	Prestação de serviços e manufatura	Manufatura	Manufatura	Prestação de serviços
5. Abrangência de atendimento	Mercado doméstico e internacional: Importação de produtos elétricos e de utensílios	Mercado doméstico e internacional: Representação de maquinários internacionais e contratação de consultoria americana	Mercado doméstico e internacional: Representação de maquinários internacionais e recebimentos de treinamentos de fornecedores estrangeiros	Mercado doméstico e internacional: Importação e exportação de produtos de diversos segmentos
6. Unidades	1	1	1	2

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na próxima seção são analisadas as diferenças e semelhanças entre as ações tomadas pelas empresas da Fase I quanto às capacidades operacionais.

5.5.2 Capacidades operacionais

Aqui foram analisadas as ações ocorridas nas capacidades operacionais de tecnologia, *marketing*, relacionamento e internacionalização que convergiram e divergiram ao longo do processo histórico de cada um dos casos da Fase I.

5.5.2.1 Capacidade operacional de tecnologia

O “desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo” apresentou convergência em todos os casos. Todas as empresas conseguiram aumentar sua produção de produtos e entrega de serviços ao longo do tempo e também foram reconhecidas pelo mercado por oferecer produtos/serviços de qualidade a seus clientes. Os casos Alpha e Beta ampliaram seus espaços de armazenagem devido ao aumento de produção e vendas de seus produtos. As empresas Ômega e Gama aumentaram sua produtividade pela agilidade na prestação de serviços tecnológicos e prestação pontual de serviços aduaneiros, respectivamente.

O “desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico” ocorreu pelo aumento da produtividade e prestação de serviços por meio do investimento em tecnologias para melhorar a eficiência operacional. Esta constatação foi verificada em todos os casos.

O “desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos” também aconteceu em todos os casos analisados, pois todas as empresas criaram ou adquiriram algum equipamento tecnológico em algum momento de sua trajetória. Isso permitiu às empresas ofertarem novos produtos ao mercado. A Alpha se utilizou da tecnologia desenvolvida nos laboratórios de testes, criado em 2010 para testar os produtos antes de lançar no mercado, o qual foi criado após 2010. A Beta desenvolveu luvas de fibras têxteis em 2016. A Ômega utilizou uma máquina tridimensional adquirida em 1985 para criar soluções metal-mecânicas exclusivas para seus clientes. A Gama criou *softwares* para alguns clientes para poderem rastrear seus processos aduaneiros em meados de 2007.

A “adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização” se revelou pela aquisição de *softwares* mais modernos para fins produtivos e melhoria nos processos organizacionais, os quais ocorreram à medida que surgiam as necessidades de troca, tanto por exigência do mercado quanto por uma questão de estar à frente da concorrência em relação a processos. Observou-se que todas as empresas buscaram se adaptar à tecnologia para sobreviver no seu setor de atuação.

O “direcionamento de esforços para o departamento de P&D” ocorreu por meio de ações voltadas para o planejamento de criação de novos produtos ou serviços em todas as empresas, porém de diferentes formas. A única empresa que possui um departamento efetivo de P&D é a Beta, porém todas as outras empresas realizaram processos de planejamento e desenvolvimento ao longo tempo mesmo sem um departamento específico para isso. Além disso, muitas vezes implementaram ideias originadas desses processos.

O “direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*” foi realizado pelo envolvimento de todas as empresas da Fase I com algum tipo de empresa que compartilhou conhecimento e experiências com elas ao longo da sua trajetória. O que diferenciou, nesse caso, foi o tipo de parceria estabelecida. A Alpha, por exemplo, compartilhou conhecimentos sobre o mercado por meio de *benchmarking* com empresas parceiras, tanto nacionais quanto internacionais. A Beta o fez por meio de consultoria americana. A Ômega ofereceu cursos a universidades e recebeu treinamento internacional para os maquinários adquiridos e a Gama o fez por meio troca de informações com parceiros nacionais e internacionais. Nesse item, verificou-se que todas as ações tiveram

relação com o envolvimento com o mercado estrangeiro, embora de diferentes maneiras.

Observaram-se convergências e divergências em todas as ações relacionadas à capacidade operacional de tecnologia nas empresas da Fase I. A seguir, o Quadro 38 sintetiza estes dados:

QUADRO 38 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE TECNOLOGIA DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Desenvolvimento de departamento de produção eficiente e efetivo			
-Abertura de uma fábrica de cabo de antena	-Aumento gradativo de galpões para produção e armazenagem dos produtos -Melhoria dos processos internos -Investimentos em maquinários, tecnologia e treinamento dos funcionários	-Agilidade no desenvolvimento de soluções tecnológicas aos seus clientes	-Prestação de serviços aduaneiros -Entrega de serviços de qualidade -Entrega de serviços no prazo estipulado
Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico			
- Produção de cabos de antenas; - Aprimoramento do departamento de TI	- Aumento de produtividade de luvas nos últimos anos -Desenvolvimento da tecnologia Armya	-Desenvolvimento de produtos de baixo custo e alto valor agregado para seus clientes -Desenvolvimento de conhecimento técnico a partir das demandas dos clientes	-Desenvolvimento de 2 grandes projetos de equipamentos de fabricação de MDF para a indústria - Busca de informações das mudanças de legislação -Busca de conhecimento sobre trâmites processuais
Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos			
-Criação de um laboratório para testar os produtos importados antes de serem enviados ao Inmetro	-Desenvolvimento de luvas de algodão Desenvolvimento de luvas a partir de fibras têxteis - Inovação dos tecidos utilizados para a fabricação de luvas	-Criação de produtos conforme as necessidades dos clientes ao longo do tempo -Aquisição de máquina tridimensional da Suíça - Giro de 450 produtos diferentes por dia.	-Desenvolvimento de <i>softwares</i> para clientes (<i>follow up e keep in</i>)
Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização			
-Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	-Uso de softwares para fins de gestão, segurança e logística	-Readequação dos processos de tecnologia por meio da inovação de seus serviços	-Investimentos em <i>softwares</i> e equipamentos mais modernos para agilizar os processos aduaneiros

Direcionamento de esforços para o departamento de P&D			
- <i>Business plan</i>	-Criação de um departamento de P&D para o desenvolvimento de produtos mais tecnológicos	- Não possui departamento de P&D, porém, planeja e desenvolve produtos constantemente	-Criação de um setor chamado “incubadora” para o desenvolvimento de projetos para os clientes
Direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>			
- <i>Benchmarking</i>	-Participação de palestras e cursos -Contratação de consultorias	-Prestação de auxílio a educação a instituições de ensino a respeito das tecnologias e inovações que a empresa desenvolve	- Busca de conhecimento por meio de parceiros internacionais (empresas de prestação de serviços aduaneiros)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que todas as empresas desenvolveram as capacidades operacionais de tecnologia a partir da criação da empresa, com investimentos significativos em diferentes momentos de sua trajetória e, em alguns momentos, com uma finalidade específica.

Nota-se que os objetivos dos investimentos realizados em tecnologia foram similares na Alpha e na Ômega, que direcionaram os esforços para ganhar eficiência. Outras semelhanças identificadas na capacidade de tecnologia ocorreram nos casos Ômega e Gama, que investiram em tecnologia para entregar produtos personalizados para seus clientes. Contudo, o caso Beta revelou uma característica diferente das demais empresas em relação a investimentos em tecnologia, pois os utilizaram para fins exclusivos de inovação e criação de demanda do mercado. Por outro lado, todas tiveram investimentos relacionados à internacionalização.

5.5.2.2 Capacidade operacional de *marketing*

A “identificação das características de mercado” aconteceu de maneira diferente em todas as empresas. A Alpha, por exemplo, buscou compreender o mercado de atuação através da participação em palestras e realização de pesquisas. A Beta identificou oportunidades por meio do relacionamento com seus fornecedores e distribuidores. A Ômega buscou informações com seus principais clientes. A Gama prospectava clientes por meio da investigação de setores da economia em ascensão. Ou seja, as empresas buscaram alternativas diferentes para obter informações sobre

o mercado, o que revela divergência de caminhos para um mesmo fim e mostra que o mercado pode ser monitorado por meio de diversas iniciativas.

O “desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente” foi verificado em todas as empresas através da realização de visitas aos clientes como forma de estabelecer relações mais próximas. Em outras palavras, esse item apresentou similaridade entre todos os casos.

O “desenvolvimento da gestão de marcas” ocorreu de maneira diferente em todas as empresas. Embora todas tenham ações comuns como divulgação da empresa, elas tiveram estratégias de marca específicas. A Alpha investiu na ampliação de produtos no portfólio. A Beta buscou representar várias marcas de maquinários de renome internacional como forma de ganhar credibilidade no seu mercado de atuação. A Ômega investiu em propagandas para divulgar a empresa, enquanto a Gama investiu no atendimento personalizado para obter reconhecimento de seus clientes e fortalecer a marca.

O “desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais” aconteceu de maneira particular em todos os casos. A Alpha investiu na integração da comunicação das transportadoras por um *software* de rastreamento. A Beta não tem acesso à distribuição de canais em razão dos seus distribuidores possuírem essa função, ou seja, os distribuidores da empresa realizam o controle logístico de entrega. A Ômega realiza a entrega de seus serviços e se preocupou em ter um ponto estratégico de escoamento. A Gama direcionou os esforços de agenciamento de cargas para a unidade portuária. Nota-se, nesse item, que as ações das empresas para possuir uma distribuição adequada de produtos/serviços foram idiossincráticas.

O “desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes” foi conduzido de maneira distinta nas empresas da Fase I. A Alpha criou uma relação vantajosa com seus clientes priorizando visitas e investindo na eficiência operacional. A Beta não precisou fazer isso devido ao modelo de vendas escolhido, que permitiu uma aproximação com os clientes. A Ômega fidelizou seus clientes por meio do esforço de criar soluções inteligentes para problemas específicos. A Gama recebeu convites para atender a determinadas empresas devido à confiança transmitida na prestação de serviços.

O “desenvolvimento de uma base de clientes” apresentou convergência nas ações das empresas Alpha e Ômega, pois ambas conquistaram seus clientes pela qualidade e eficiência dos serviços prestados. A Beta não busca clientes, sendo que

este papel é desempenhado pelos distribuidores. A Gama formou sua base de clientes pela agilidade e diversificação de serviços ofertados. Dito de outro modo, duas empresas apresentaram convergência nas ações e as outras duas apresentaram divergência.

O Quadro 39 mostra as convergências e as divergências nas ações da capacidade operacional de *marketing*, analisadas na Fase I dessa pesquisa:

QUADRO 39 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE *MARKETING* DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Identificação das características de mercado			
-Participação em palestras e cursos; -Pesquisa de <i>marketing</i>	-Identificação da oportunidade de produzir luvas de segurança; -Identificação do modelo de distribuição como mais adequado; -Processos sustentáveis de produção	-Constatação que nesses últimos anos as multinacionais (principais clientes), estavam com receio sobre a crise econômica, como, por exemplo, se poderiam investir ou não no mercado interno -Percepção que as inovações que ocorriam no mercado eram muito rápidas e que seria necessário investir em recursos	-Busca por empresas mais consolidadas como cliente -Investigação dos setores da economia que estão em ascensão -Monitoramento das mudanças tecnológicas e de legislação
Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente			
-Visitas aos clientes	-Busca de indicadores a respeito da qualidade no atendimento aos clientes; -Estabelecimento de mais relações com os distribuidores para entender como poderia atender melhor os clientes	-Envolvimento com as necessidades de cada cliente na criação de produtos	-Manutenção dos relacionamentos com os clientes após as prestações dos serviços -Qualificação dos funcionários para melhor atender os clientes
Desenvolvimento da gestão de marcas			
-Criação de linhas de produtos para compor o portfólio	-Representação comercial de várias marcas internacionais	-Realização de propagandas dos serviços prestados por meio de canais midiáticos	-Ser lembrada por ser uma “escola de profissionais” -Reconhecimento pela inovação e compromisso com seus clientes
Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais			
-Integração da comunicação das transportadoras por meio de um <i>software</i>	-Adoção do modelo de distribuição	-Construção da estrutura da empresa em uma área	- Aquisição de unidade portuária para controle do escoamento e

		estratégica para escoamento	distribuição de mercadorias/serviços
Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes			
-Agilidade na entrega dos produtos e visitas aos clientes	-Não foi desenvolvido devido ao fato da empresa ter adotado o modelo de distribuição	- Construção de uma relação com seus clientes por meio da confiança e reconhecimento de seus serviços por proporcionar soluções a problemas complexos	-Convites para prestação de serviços -Confiança dos clientes para a prestação de serviços
Desenvolvimento de uma base de clientes			
-Oferta de produtos de alta qualidade com preço inferior ao praticado pela concorrência	-Trabalho desenvolvido pelos distribuidores	-A empresa é lembrada por seus clientes por encontrar soluções para seus problemas, agregando valor ao serviços e respeito pela agilidade e atenção dispendida a sua base de clientes	-Formação de uma carteira de clientes EMNs -Busca pela diversificação de clientes

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O desenvolvimento das capacidades operacionais de *marketing* foi evidenciado nas empresas da Fase I logo após o início das suas atividades, sendo que estas capacidades evoluíram ao longo do tempo conforme as necessidades das empresas e de seus clientes. Nesse sentido, a capacidade de *marketing* envolveu ações diferentes entre as empresas em razão de serem de setores diferentes, ou seja, precisaram utilizar processos de *marketing* específicos, voltados para seus segmentos. Assim, cada empresa apresentou idiossincrasias nas suas ações devido à sua área de atuação e ao momento do mercado que vivenciaram. Porém, todas tiveram investimentos nesta área relacionados à internacionalização.

5.5.2.3 Capacidade operacional de relacionamento

A identificação do “início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo” ocorreu de maneira similar nas empresas Alpha, Beta e Gama, sendo que as três buscaram relacionamentos com empresas internacionais com o objetivo de adquirir *know-how*. A Alpha buscou, no início de suas atividades, fornecedores estrangeiros para a importação de produtos elétricos e começou com uma empresa chinesa, o qual que perdura até hoje. A Beta iniciou os relacionamentos com os fornecedores e parceiros nacionais logo após sua abertura, todavia, os

relacionamentos com seus fornecedores estrangeiros se iniciaram 15 anos depois. A Ômega foi procurada por uma empresa estrangeira para oferecer seus serviços e, a partir disso, o relacionamento entre essas empresas aumentou ao longo do tempo e permanece até hoje. A Gama começou suas atividades com a parceria de uma empresa de construção e, um ano depois, estabeleceu relacionamentos com EMNs que passaram a ser seus clientes.

O “aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas” aconteceu de maneira similar em todas as empresas, pois todas aproveitaram o conhecimento absorvido com seus parceiros comerciais, tanto nacionais quanto internacionais, para melhorar os processos organizacionais.

A seguir são mostradas as ações convergentes e divergentes da capacidade operacional de relacionamento, analisadas no Quadro 40.

QUADRO 40 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE RELACIONAMENTO DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo			
-A empresa procurou relacionamentos com outras empresas para buscar ajuda em relação ao desenvolvimento de pessoas e de processos da organização	- <i>Benchmarking</i> com outras empresas -Jornada de aprendizado com outras empresas	-Visita de uma empresa suíça e alemã a qual ofereceu seus serviços, como, maquinários e tecnologia -Relacionamento firmado pela Ômega com um banco americano por volta de 1986	-Assessoria prestada a uma empresa de construção -Relacionamento duradouro com os maiores clientes (EMNs francesa, alemã e sueca) enquanto duraram -Relacionamentos firmados com novos parceiros comerciais
Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa			
-As visitas realizadas em outras empresas contribuíram para a prospecção de novos produtos que pudessem ser importados	-Contratação de consultoria americana -Contato com empresas estrangeiras para angariar representações de maquinários	-Aproveitamento dos relacionamentos firmados com seus fornecedores estrangeiros. -Realização de uma enquête com seus clientes uma vez ao ano	-Conhecimento técnico absorvido com os parceiros comerciais -Conhecimento gerado por meio do desenvolvimento de projetos para os clientes -Absorção de <i>know-how</i> com consultores

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observou-se que as empresas Alpha, Beta e Ômega iniciaram os relacionamentos com seus parceiros comerciais logo após a sua fundação, com

exceção da empresa Gama, que foi fundada já com um relacionamento estabelecido com um cliente. Ou seja, a capacidade de relacionamento foi uma das primeiras capacidades a ser desenvolvida por estas empresas.

Outra similaridade encontrada nessa capacidade foi de que todas as empresas se utilizaram dos relacionamentos firmados com seus parceiros comerciais para prospectar clientes ou melhorar o produto ou o serviço oferecido, ou seja, tornou-se um processo estabelecido por estas empresas para melhorar suas competências internas e externas.

5.5.2.4 Capacidade operacional de internacionalização

A “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização” ocorreu de maneira equivalente pelas empresas Alpha, Ômega e Gama, em razão de essas empresas terem realizado viagens ao exterior para adquirir conhecimentos específicos sobre o mercado estrangeiro. Por outro lado, a Beta, tendo o desejo de exportar, buscou adquirir conhecimentos sobre o perfil do consumidor estrangeiro por meio de investimentos em pesquisas e contratação de consultoria americana.

O “planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros” foi identificado apenas na empresa Beta, que pretende exportar para os EUA em breve.

A “aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais” ocorreu nas empresas Alpha, Beta e Ômega por meio da interação com os seus fornecedores. A Alpha, por exemplo, possui fornecedores da China, Coreia, Vietnã e Índia. A Beta possui fornecedores do Japão. A Ômega possui fornecedores dos EUA, Alemanha e Suíça. No caso da Gama, que presta serviços de importação e exportação, ela possui relacionamentos com parceiros comerciais internacionais em vários países.

A “aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais” ocorreu em todas as empresas, pois todas permanecem com os relacionamentos com seus fornecedores e parceiros comerciais há longa data.

O Quadro 41 revela as ações de convergência e divergência da capacidade operacional de internacionalização referentes à Fase I dessa pesquisa:

QUADRO 41 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FASE

I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização			
-Viagens a negócios realizadas no exterior	-Investimento em pesquisas e tecnologia para atender o mercado externo	-Aquisição do maquinário fornecido por uma empresa Suíça -Busca de conhecimento técnico com esses parceiros para compreender as técnicas relacionadas ao seu manuseio -Visitas de parceiros internacionais para dar treinamento aos seus funcionários, exemplo da empresa alemã -Representação de maquinários americanos	-Exigência de trabalhos relacionadas aos seus clientes – EMNs -Visitas aos parceiros internacionais -Consultorias externas
Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros			
-Não foi identificado	-Desejo da empresa exportar para os EUA	-Desenvolvimento de alguns trabalhos no exterior -Envolvimento com EMNs instaladas no Brasil	-Apenas como uma intenção futura
Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais			
-Relação com fornecedores estrangeiros	-Contratação de consultoria americana; -Relacionamento com empresas fornecedoras de maquinários e tecnologia (aquisição de 5 licenças)	-Relacionamentos firmados com fornecedores internacionais -Relacionamento construído com os principais clientes que são EMNs	-Relacionamentos firmados com parceiros comerciais no exterior -Relacionamentos firmados com seus clientes a longo prazo - EMNs
Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais			
-Relação com fornecedores estrangeiros	-Representações comerciais estrangeiras	-Relacionamento duradouro com os mesmos clientes e fornecedores desde que a empresa iniciou suas atividades	-Confiança adquirida dos parceiros comerciais por meio da troca de experiências

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que a capacidade de internacionalização ocorreu nas empresas Alpha e Gama logo após o início de suas atividades em razão de serem empresas de natureza importadora e exportadora. A Beta começou a desenvolver a capacidade de internacionalização a partir da representação de maquinários estrangeiros, que ocorreu a partir de 1995. Da mesma maneira que a Beta, a Ômega também começou sua capacidade de internacionalização pela representação de maquinários estrangeiros, o que ocorreu em 1982, cinco anos após a abertura da empresa.

5.5.2 Desempenho

Nessa seção é realizada a análise transversal da categoria desempenho, ou seja, são identificadas as convergências e divergências da relação do desempenho financeiro e não financeiro com os resultados das empresas e com as iniciativas tomadas pelos gestores das empresas da Fase I.

5.5.2.1 Desempenho financeiro (antecedente e consequente)

A “lucratividade e/ou prejuízos” apresentou resultados diferentes em todas as empresas avaliadas na Fase I e também nas ações tomadas pelas empresas para que estes resultados fossem atingidos.

A Alpha, por exemplo, foi a única das empresas da Fase I que conseguiu manter o crescimento desde a sua fundação e obteve lucratividade ao longo de toda a sua trajetória. Algumas ações que levaram a esse cenário foram: a mudança societária da empresa, a reestruturação da empresa, a motivação dos funcionários, a melhoria nos processos, as visitas aos clientes, a conquista de clientes pela agilidade na entrega dos produtos e o investimento em tecnologias e serviços. Ressalta-se que a Alpha realizou a reestruturação da gestão pensando em melhorar os processos da empresa, mesmo sendo seu desempenho considerado satisfatório.

Ao contrário da Alpha, as outras empresas da Fase I não conseguiram manter a lucratividade ao longo de toda a trajetória. A Beta conseguiu praticamente dobrar o faturamento da empresa nos últimos anos, pois aumentou o número de vendas/receitas, apesar de ter previsto um aumento da lucratividade maior do que o encontrado. A insatisfação com o desempenho financeiro levou os gestores a realizar

mudanças no modelo de vendas diretas para um sistema de distribuição, o que permitiu recuperar a lucratividade.

A Ômega apresentou crescimento lento nos últimos anos e precisou desligar funcionários para não ter prejuízo. Isto ocorreu devido à falta de investimentos em gestão de pessoas e pela falta de planejamento do trabalho. Provavelmente, a capacidade de recursos humanos teve fragilidades, levando a problemas com os funcionários da empresa.

A Gama vivenciou dois grandes momentos em relação à lucratividade. O primeiro se refere ao aumento de lucratividade que a empresa teve até o ano de 2013, que foi consequência da realização de dois grandes projetos e também da contratação de mão-de-obra mais qualificada e investimentos na ampliação da estrutura. O segundo momento foi a partir de 2013, quando a empresa começou a apresentar desempenho insatisfatório. Essa situação foi consequência da perda de seus principais clientes e a levou a realizar novos investimentos para recuperar a lucratividade, como por exemplo, a reestruturação da empresa.

Nota-se que todas as empresas revelaram resultados financeiros positivos, porém em diferentes momentos e com nível de satisfação diverso umas das outras, e que as ações que impulsionaram esses resultados também foram distintas. Mediante o desempenho, satisfatório ou insatisfatório, os gestores destas empresas tomaram iniciativas diferentes, específicas ao negócio em que atuam e direcionadas ao intento estratégico da organização. A Alpha procurou melhorar os processos internos da empresa desde a sua fundação, agilizando as entregas dos produtos e alcançando a satisfação dos clientes, por meio de investimentos em tecnologia e nos serviços prestados e na motivação dos funcionários para melhor desenvolver esses processos.

As estratégias da Beta para alcançar lucratividade estiveram associadas à mudança do modelo de vendas. Esta mudança exigiu dos gestores da empresa a necessidade de criar estratégias para monitorar o mercado. A Ômega teve alguns problemas na gestão de pessoas e no planejamento estratégico da empresa e teve de se reorganizar para tentar melhorar seu desempenho. A Gama aproveitou o momento de crescimento econômico e da empresa para realizar investimentos na sua estrutura e contratou mão-de-obra mais qualificada para atender às demandas da organização até 2013. Após esse período, as ações tomadas pela Gama foram diferentes devido à perda de seus principais clientes (EMNs), o que provocou 50% da demissão dos funcionários em 2013.

O “risco” foi assumido de maneira semelhante pelas empresas Alpha e Beta, pois ambas decidiram melhorar os seus serviços/produtos. A Alpha assumiu o risco de implementar uma nova linha de produtos para sua empresa e realizou algumas ações para minimizar o risco, como, por exemplo, a análise de ganhos e perdas e o plano de negócios. A Beta assumiu o risco de alguns investimentos que fez para melhoria da eficiência organizacional, como aquisição de maquinários, desenvolvimento de pesquisas e contratação de consultoria americana. Essas decisões foram realizadas pela empresa porque ela havia planejado a melhoria nos produtos.

A Ômega assumiu o risco de inadimplência quando emprestou dinheiro de uma instituição financeira para custear os investimentos em maquinários. A empresa conseguiu cumprir todos os financiamentos e aumentou sua produtividade e, como consequência, conseguiu inovar os serviços prestados e melhorar o desempenho.

A Gama arriscou-se investindo na construção de um prédio para ser a nova estrutura da empresa em 2013, pois a empresa estava apresentando resultados financeiros satisfatórios até aquele ano. Ou seja, ela assumiu um financiamento naquele momento porque o desempenho e o cenário eram favoráveis. No entanto, no mesmo ano em que a empresa perdeu seus principais clientes houve a necessidade da empresa colocar o prédio à venda.

Observou-se que um ponto comum entre todas as empresas analisadas é que os riscos assumidos estiveram relacionados a investimentos nos recursos físicos (prédios, maquinários, entre outros) e de sistemas e procedimentos (de venda, de gestão, de crédito, entre outros). Ou seja, o risco fez parte da história destas organizações e as ações foram, pelo menos em parte, nutridas pelo desempenho financeiro, satisfatório ou não.

Quanto ao “retorno” financeiro, todas as empresas apresentaram aumento do faturamento ao longo do tempo, embora em diferentes velocidades e intensidades em relação às expectativas dos gestores, com exceção da Gama após 2013. Contudo, as ações realizadas pelas empresas da Fase I que impactaram no retorno e que foram tomadas em função do retorno obtido, foram diferentes em todos os aspectos. As ações e resultados no desempenho deste item estão associadas às mesmas ações que buscaram melhorias na lucratividade e de tomada de risco. A Alpha, por exemplo, investiu em programas de auxílio à educação de seus funcionários e controle na concessão de crédito para potencializar o retorno financeiro. A Beta realizou

mudanças na gestão da empresa a partir de 2007, como, por exemplo, a mudança do modelo de vendas. A Ômega se concentrou em investimentos em maquinários e a Gama realizou investimentos em tecnologia para melhorar os processos internos da empresa.

Evidenciou-se que a Alpha foi a única empresa que conseguiu manter os retornos financeiros ao longo do tempo conforme as expectativas, diferentemente das outras empresas da Fase I, além de ter sido a única que investiu em gestão de pessoas desde que a empresa começou suas atividades. Esta foi uma preocupação que começou a estar presente em Beta, Ômega e Gama há poucos anos.

O “investimento” foi realizado de maneira distinta pelas empresas da Fase I ao longo de sua trajetória para melhoria do desempenho financeiro, embora todas tenham assumido riscos, conforme relatado anteriormente. A Alpha empregou recursos financeiros em recursos humanos com o objetivo de capacitar seus funcionários para o desenvolvimento de um trabalho com maior efetividade. Ao mesmo tempo, investiu em recursos tecnológicos para aumentar a eficiência nos processos. Esses investimentos resultaram na melhoria da gestão da empresa, pois contribuíram para melhorar a comunicação intraorganizacional, no desenvolvimento de produtos e serviços, em novos projetos de expansão e na otimização de tempo nos processos.

A Beta buscou investir na melhoria de qualidade da produção de luvas ao longo do tempo, pois pretendia aumentar suas receitas e criar duas novas unidades em outras regiões estratégicas do país. Para isso, a empresa decidiu desenvolver um departamento de P&D e renovar o laboratório de testes de produtos para a criação de luvas mais resistentes. Esses investimentos resultaram na confecção de luvas mais resistentes. Em relação ao investimento das duas novas unidades, ele ainda não foi feito em razão de a empresa não ter conseguido uma linha de crédito bancária interessante para realizar tal ação.

Por fim, verificou-se um ponto comum em relação ao desempenho financeiro. Todas as empresas investiram em equipamentos tecnológicos para melhorar seus serviços/produtos ao longo do tempo, sendo que apareceu para melhorar o desempenho em Alpha, Ômega e Gama (antecedente) e como uma consequência de outras ações em Beta (consequente). Assim, é possível afirmar que o desempenho financeiro afeta as decisões tomadas pelos gestores das empresas analisadas, atuando como um antecedente das ações, mas também é impactado no futuro por

Consequente	-Implementação de uma nova linha de produtos -Notificação do Inmetro	-Aquisição de maquinários -Desenvolvimento de pesquisas -Contratação de consultorias	-Cumprimento das responsabilidades financeiras -Maior produtividade e desempenho satisfatório até 2013 -Inovação dos serviços prestados	-Crescimento financeiro até 2013 -Expansão patrimonial
Retorno				
Antecedente	-Estimativa de crescimento de 8% -Investimentos em programas de auxílio a educação -Controle de liberação de crédito aos clientes	-Mudança de gestão em 2007 -Início das vendas por telefone	-Novos investimentos em maquinários e recursos	-Novos investimentos antes de 2013 -Demissão de funcionários a partir de 2013 e venda da sede física
Consequente	-Crescimento de 33% no último ano -Capacitação dos funcionários -Redução de problemas com inadimplência	-Aumento do faturamento em 4 vezes nos últimos 10 anos	-Aumento do retorno financeiro -Novos créditos bancários	-Retorno financeiro satisfatório até 2013 -Retorno insatisfatório após 2013 e recessão
Investimentos				
Antecedente	-Aperfeiçoamento dos funcionários -Pesquisas de <i>marketing</i> -Treinamento dos funcionários -Pesquisa de clima organizacional -Contratação de <i>business partner</i> -Investimento no relacionamento com outras empresas -Investimento em <i>softwares</i> - <i>Benchmarking</i>	-Desenvolvimento de novos produtos -Preparação para abertura de 2 novas unidades	-Aquisição de melhores equipamentos tecnológicos -Construção de um amplo galpão para fins produtivos -Adaptação dos processos produtivos	-Investimento na construção de um prédio em 2013 e nos processos -Reestruturação realizada a partir de 2015 com investimentos em: a) Investimentos em tecnologia b) Contratação de mão-de-obra mais qualificada c) Melhoria nos processos
Consequente	-Desenvolvimento de produtos e serviços -Melhoria na comunicação organizacional -Estrutura de trabalho bem informada -Otimização de tempo nos processos -Segurança da informação institucional -Desenvolvimento de projetos	-Desenvolvimento do departamento de P&D -Renovação do laboratório de testes de produtos -Desenvolvimento de fibras têxteis para uso próprio -Houve a restrição de crédito para a abertura de novas unidades	-Resultados financeiros satisfatórios pelo aumento das vendas devido à melhoria da reputação e credibilidade da empresa no setor	-Expansão financeira da empresa até 2013 e novas aquisições -Perda dos investimentos após 2013 -Recuperação de investimentos a partir de 2015

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5.5.2.2 Desempenho não financeiro (antecedente e consequente)

A “melhoria nos processos internos” ocorreu em todas as empresas da Fase I, pois todas investiram neste tipo de melhoria. Para ter este resultado de desempenho não financeiro, a Alpha procurou ao longo do tempo organizar a prestação de contas da empresa de modo que seu balanço patrimonial fosse equilibrado e investiu no desenvolvimento de processos internos mais eficientes. Isso resultou na gestão mais transparente da organização e no maior desempenho dos funcionários. A Beta precisou realizar algumas mudanças nos seus processos internos em razão das modificações do fator previdenciário e do modelo de distribuição e optou pela criação do departamento de P&D para melhorar a qualidade dos produtos e dos processos que os envolviam. Essas mudanças contribuíram para a adoção de novos processos que melhoraram a integração de informações, e para a criação de novos produtos pela empresa.

A Ômega investiu em novos maquinários e em treinamentos de seus funcionários para melhorar os processos internos. Essas ações resultaram na sistematização dos processos, na criação de mais departamentos e na obtenção da ISO de qualidade. A Gama investiu no aprimoramento dos processos internos – por meio da aquisição de *softwares* mais eficazes – e na criação de mais departamentos. Tais ações resultaram em processos mais descentralizados, na melhoria na qualidade dos serviços e na obtenção da ISO. Nota-se que todas as empresas procuraram melhorar os processos internos de suas empresas e que todas apresentaram evolução nos processos de diferentes maneiras. Observou-se que tanto a Ômega quanto a Gama alcançaram a ISO de qualidade.

O “valor entregue aos *stakeholders*” foi uma preocupação comum de todas as empresas em fornecer produtos de qualidade aos seus clientes. Para isso, a Alpha criou um laboratório de testes para certificar a qualidade dos produtos antes de os enviar ao Inmetro como forma de proporcionar segurança aos seus clientes e em uma estrutura financeira sólida para que seus clientes pudessem confiar em seus serviços e entregas. Essas ações resultaram no crescimento da empresa por meio do aumento da linha de produtos e no alcance de maior eficiência operacional.

A Beta procurou ao longo do tempo realizar investimentos em tecnologia para desenvolver melhores produtos e conseguir atender melhor os seus clientes. A empresa conseguiu reconhecimento do mercado pela qualidade de luvas, embora

tenha tido que procurar formas de melhorar o seu atendimento pela criação do projeto “confie”.

A Ômega se preocupou em resolver os problemas dos clientes por meio de soluções rápidas e eficazes, além de oferecer serviços personalizados para cada um. Isso a fez possuir o status de uma das melhores empresas do seu setor e a investir mais na melhoria dos processos.

A Gama buscou investir em conhecimento para criar *softwares* personalizados para cada cliente e em formas de retê-los por meio da oferta do serviço pós-vendas. Essas ações resultaram na entrega de serviços de maior qualidade para os clientes. Verificou-se, em comum, que tanto a Ômega quanto a Gama ofereceram produtos personalizados aos seus clientes. Porém, a Ômega conseguiu retê-los até os dias atuais, enquanto a Gama conseguiu isso até um período.

O aumento no “grau de globalização” foi buscado pela Alpha por meio da busca de fornecedores estrangeiros. Para isso, a empresa passou a realizar viagens ao exterior. Essas ações foram cruciais para a empresa conseguir fazer negócios e ampliar seu mercado de atuação. A Beta procurou parcerias com o mercado estrangeiro para potencializar sua marca e melhorar os processos de fabricação de luvas e contratou consultoria americana para obtenção de *know-how* para a criação de luvas mais resistentes. Essas ações da Beta resultaram na integração com empresas estrangeiras por meio da representação de maquinários. Além disso, a empresa alcançou reputação no mercado brasileiro por estas parcerias realizadas ao longo do tempo.

Verificou-se que a Alpha e a Gama buscaram o aumento da globalização por meio de viagens e visitas a seus parceiros internacionais. Tais ações resultaram na ampliação do mercado de atuação para a Alpha e na aprendizagem de processos acerca das práticas do mercado estrangeiro para ambas. As empresas Beta e Ômega aumentaram seu grau de globalização ao longo do tempo por meio da representação comercial de maquinários estrangeiros. Essas ações resultaram no alcance de reputação para a Beta, devido às parcerias internacionais realizadas, e resultaram em conhecimento técnico por meio do recebimento de treinamentos dos fornecedores estrangeiros para Ômega.

Foi possível verificar que o aumento no grau de globalização foi comum a todas, por caminhos similares em alguns casos, e que este processo de ampliação

está atrelado à conquista de novos clientes e parceiros, além de ter trazido conhecimentos relativos à internacionalização para todas.

A forma de construção da “cooperação” com os funcionários aconteceu de maneira divergente em todas as empresas. A entrevistada de Alpha foi a única que salientou os investimentos em processos voltados para a gestão de pessoas desde o início de suas atividades, como, por exemplo, auxílio à educação, implantação de PLR, contratação de *coaching* e *business partner*. Essas ações resultaram em envolvimento dos funcionários no trabalho e na melhoria dos processos organizacionais. Os gestores da Beta perceberam há poucos anos que seus funcionários estavam se sentindo inseguros em relação ao trabalho. Para solucionar isso, a empresa procurou compartilhar mais informações sobre o trabalho e deu mais abertura para a participação dos funcionários.

Os gestores da Ômega sentem a necessidade de diminuir a folha de pagamento dos funcionários há bastante tempo e de realizar uma reestruturação nos processos no sentido de estimular mais as equipes de trabalho a desenvolverem atividades de forma mais efetiva. Por enquanto, isso não foi feito pela empresa e a ausência dessas ações parece estar resultando em baixo envolvimento dos funcionários.

A Gama vivenciou dois momentos em relação à “cooperação” com os funcionários, pois até 2013 a empresa investiu mais em tecnologia e em processos internos. Depois desse período, a empresa vivenciou a perda de seu principal cliente. A queda na lucratividade levou à demissão de 50% da equipe. A empresa precisou realizar uma reestruturação, onde foram contratadas pessoas mais qualificadas e foram desenvolvidas novas estratégias para aproximar os funcionários. Essas ações impactaram no desempenho não financeiro quanto ao ambiente de maior cooperação dentro da empresa.

Nota-se que as empresas Beta, Ômega e Gama apresentaram um ponto em comum, pois começaram a procurar alternativas para melhorar o engajamento e o comprometimento dos seus funcionários a partir do momento que a empresa começou a apresentar resultados insatisfatórios de desempenho. A Alpha apresentou um comportamento divergente ao fazer investimentos em pessoas desde o início de sua trajetória.

A “avaliação dos *stakeholders*” foi satisfatória para todas as empresas da Fase I, com exceção da Gama, que não obteve uma avaliação satisfatória no ano de

2013. Para a obtenção de *feedback* de seus clientes, a Alpha buscou realizar pesquisas e visitas. Tais ações foram efetivadas pela empresa desde sua abertura. A Alpha conseguiu receber informações relevantes dos clientes e fornecedores, o que oportunizou à empresa tomar decisões que provocaram o crescimento organizacional.

A Beta sentiu a necessidade de buscar informações sobre seus clientes desde 2007, quando ocorreu a mudança do modelo de vendas direta para a distribuição. A partir disso, a empresa começou a receber *feedback* dos distribuidores e a desenvolver pesquisas de satisfação com seus clientes.

A Ômega tem aplicado pesquisas anualmente com seus *stakeholders* desde que começou suas atividades. Isto resultou na identificação de informações que proporcionaram à empresa desenvolver serviços conforme as exigências dos clientes e na melhoria dos processos produtivos.

A Gama buscou ao longo do tempo realizar avaliações com os clientes e funcionários, o que resultou em desempenho satisfatório até 2013. Após o período de reestruturação da empresa, foi necessário buscar novas formas de aproximar os clientes. Mesmo assim, o desempenho da empresa foi insatisfatório nesse período de mudanças.

Verificou-se que as empresas Alpha, Beta e Ômega conseguiram adquirir *feedback* de seus *stakeholders*, sendo que a Alpha conseguiu aproveitar as informações e as transformar em crescimento e a Ômega conseguiu melhorar os processos produtivos.

QUADRO 43 - ANÁLISE DO DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA FASE I

Ações Caso Alpha		Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Melhoria nos processos internos				
Antecedente	-Desenvolvimento de processos dentro da empresa -Prestação de contas organizada -Aprendizagem dos processos	-Necessidade de realizar mudanças nos processos internos devido ao fator previdenciário e do novo modelo de distribuição -Criação do departamento de P&D	-Criação de novos processos -Aquisição de tecnologia/máquinas -Monitoramento das mudanças na legislação e das normas da ISO -Treinamento de funcionários	-Investimentos no aprimoramento de determinados processos -Investimento em <i>softwares</i> mais eficazes -Criação de departamentos -Reestruturação da empresa
Consequente	-Gestão transparente -Melhoria na segurança da informação -Desempenho dos funcionários	-Adoção de novos processos para atender o modelo de distribuição -Mudanças em alguns processos organizacionais devido o fator previdenciário -Menor rotatividade e manutenção da produtividade -Contratação de mão-de-obra mais qualificada -Emissão de indicadores para a tomada de decisão -Integração das informações -Aquisição do software Proteus -Desenvolvimento de novos produtos com novas tecnologias	-Melhoria nos processos internos -Sistematização do trabalho -Criação dos departamentos de engenharia, desenvolvimento técnico e pré-orçamento -Modificações nos processos conforme a ISO de qualidade	-Mais eficiência nos processos aduaneiros -Descentralização dos processos -Melhoria na qualidade na entrega de serviços -Recebimento da certificação ISO 9000
Valor entregue aos <i>stakeholders</i>				
Antecedente	-Conformidade na qualidade -Laboratório de testes (qualidade) -Estrutura financeira	-Necessidade de realizar investimentos em tecnologia para desenvolver melhores produtos -Necessidade de melhorar o atendimento aos clientes	-Preocupação da empresa em entregar produtos de qualidade -Busca de solução para os problemas dos clientes -Oferta de soluções inovadoras (ex.: corte a laser)	-Criação de <i>softwares</i> e processos exclusivos para determinados clientes -Criação de processos exclusivos para clientes -Reestruturação dos processos - Busca por <i>feedback</i> de mais clientes -Acompanhamento do pós-serviços/vendas

Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento da empresa -Conquista de mercado -Aumento da linha de produtos -Eficiência operacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Obtenção de reconhecimento do mercado como empresa especialista na produção de luvas -Criação do projeto “confie” 	<ul style="list-style-type: none"> -A empresa está colocada como uma das melhores do seu setor de atuação, embora os clientes não valorizem o suficiente os serviços da empresa -Aumento de investimentos em processos -Aumento da eficiência operacional e qualidade -Inovações em produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Retenção de clientes durante um período -Criação de valor para os clientes -Melhoria no atendimento ao cliente
Grau de globalização				
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento com o mercado estrangeiro -Visitas ao mercado estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de buscar parcerias com empresa de consultoria americana para o desenvolvimento de produtos -Busca de parceria internacional por meio da representação de marcas de maquinários internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> -Representação comercial de maquinários estrangeiros 	<ul style="list-style-type: none"> -Viagens ao exterior para conhecer parceiros comerciais -Adaptação das práticas de prestação de serviços
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliação do mercado de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> -Integração com empresas estrangeiras -Alcance de reputação da empresa devido as parcerias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior integração da empresa com o mercado estrangeiro por meio de: <ul style="list-style-type: none"> a) Treinamentos externos b) Compra de matéria-prima c) Conhecimento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizagem de processos acerca das práticas do mercado estrangeiro -Novos conhecimentos pelas experiências internacionais -Maior integração com o mercado estrangeiro -Aumento do grau de globalização
Cooperação				

Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Auxílio a educação -Pesquisas de satisfação -Implantação da PLR -Coaching -Avaliação de desempenho -Contratação do <i>business partner</i> 	-Percepção de insegurança da equipe de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de diminuir a folha de pagamento -Planejando reestruturação para estimular as equipes de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de funcionários mais qualificados -Desligamento de 50% dos funcionários devido à crise econômica -Reestruturação da empresa devido ao desligamento de 50% dos funcionários -Criação de práticas para melhorar o clima organizacional -Desenvolvimento de reuniões com coordenadores (<i>face-to-face</i>)
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento dos funcionários -Melhoria nos processos 	<ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento de informações com os funcionários -Abertura de espaço para questionamento e participação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixo envolvimento dos funcionários -Folha de pagamento alta 	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de um ambiente de cooperação durante a recessão
Avaliação dos <i>stakeholders</i>				
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Visita aos clientes -Pesquisa de mercado -Preços atrativos ao consumidor 	-Necessidade de melhorar a relação da empresa com seus <i>stakeholders</i>	-Aplicação de pesquisas anuais com clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliações com clientes e funcionários -Acompanhamento dos trâmites aduaneiros dos clientes com mais proximidade -Busca de novas maneiras de se aproximar dos funcionários -Investimentos em comunicação interativa
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Feedback</i> positivo dos clientes -Crescimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Recebimento de <i>Feedback</i> dos distribuidores -Realização de pesquisas com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de produtos conforme as exigências dos clientes -Melhoria nos processos produtivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desempenho satisfatória até a crise de 2013 -Desempenho não satisfatório durante a crise a partir de 2013

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que todas as empresas da primeira Fase conseguiram melhorar seus processos organizacionais ao longo do tempo, mas precisaram fazer escolhas em relação ao que investir conforme as necessidades de cada segmento e as oportunidades de mercado. Ações como visitar os clientes e buscar *feedback* dos funcionários foram as práticas mais contínuas da empresa Alpha durante sua trajetória. Em comparação, as outras empresas demoraram para buscar melhoria nos relacionamentos internos, que poderiam ter sido direcionados para aperfeiçoar os processos internos.

Na próxima seção são discutidas as divergências e convergências do processo de internacionalização das empresas analisadas na Fase I.

5.5.3 Processo de internacionalização

As “formas de envolvimento do processo de internacionalização” foram semelhantes nas empresas Beta e Ômega, pois ambas representam maquinários internacionais. A Beta adquiriu as representações de maquinários internacionais 15 anos após a abertura da empresa, com o objetivo de produzir luvas mais resistentes, sendo que na sequência começou a desenvolver relacionamentos com estes fornecedores, os quais contribuíram com o fornecimento de informações técnicas a respeito dos usos dos equipamentos. A Ômega adquiriu uma máquina tridimensional, em 1995, da Suíça, com uma empresa que já era sua fornecedora. Desde então, a Ômega passou a ter um relacionamento mais próximo com essa empresa, o que oportunizou treinamentos aqui no Brasil sobre o uso do maquinário. Pouco tempo depois, a Ômega passou a representar maquinários da Alemanha e dos EUA.

Diferentemente da Beta e da Ômega, que se envolveram com seus fornecedores estrangeiros posteriormente à fundação, a Alpha e a Gama já começaram o seu envolvimento com o mercado estrangeiro logo após o início de suas atividades, pois são empresas de natureza importadora e exportadora. A Alpha começou a importar lâmpadas da China logo depois da abertura da empresa e, com o passar dos anos, começou a importar também da Índia, do Vietnã e da Coreia. A Gama presta serviços de importação e exportação de produtos de diversos segmentos para vários países. O envolvimento da Gama com o mercado estrangeiro foi acontecendo gradualmente à medida que surgiam oportunidades para fazer

agenciamento de cargas. Ou seja, o tipo de atividade demonstrou influência nas formas de envolvimento com o mercado internacional.

As “razões para internacionalizar” foram semelhantes para Beta e Ômega em razão de essas empresas terem buscado representações comerciais internacionais como forma de agregar mais valor aos seus produtos. Porém, a Beta buscou ir além, pois contratou uma empresa americana com o objetivo de contribuir com *know-how* na confecção de luvas mais resistentes e possui o desejo de exportar para os EUA em breve. Por isso, está procurando produzir conforme as exigências americanas.

As razões da Alpha e da Gama de se internacionalizar são semelhantes, pois são empresas que prestam serviços de internacionalização, como importação e exportação. A Alpha difere da Gama por importar os produtos e revendê-los no Brasil. Já a Gama presta os serviços de importação e exportação para quem produz, ou seja, é responsável pelos processos de recepção e entrega das cargas aos seus destinos. Novamente o setor ou tipo de atividade parece ter influência nas razões para internacionalizar. O Quadro 44 sintetiza os dados das quatro empresas quanto ao processo de internacionalização.

QUADRO 44 - ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Formas de envolvimento com mercado internacional			
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com fornecedores estrangeiros desde a fundação da empresa - Comercialização de um produto de origem chinesa - Contratação de um agente coreano para realizar as negociações de importação <i>in loco</i>; - Visitas dos sócios da empresa a seus fornecedores no exterior - Fornecedores que produzem produtos/recursos materiais de confiança com preço atrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Licenças de maquinários e recursos estrangeiros obtidos pela empresa para a produção de luvas - Busca de informações com fornecedores e parceiros internacionais em relação as características do mercado consumidor estrangeiro e no desenvolvimento de produtos - Utilização de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de seus produtos - Aquisição fios de poliamida do mercado estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Convite de uma empresa suíça para que Ômega representasse um maquinário de corte a laser m Brasil - Representação de maquinários americanos - Negociação de um maquinário de corte a laser com uma empresa da Suíça em 1982 - Relacionamento firmado entre Ômega e a empresa fornecedora suíça que perdura até hoje - Negociação de maquinários adquiridos pela Ômega ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca por serviços logísticos no mercado externo - A empresa já desenvolveu serviços e <i>softwares</i> em conjunto com seus parceiros internacionais - Confiança depositada nos relacionamentos firmados com empresas parceiras internacionais pela realização da prestação de serviços aduaneiros - Cumprimento dos prazos - Busca por redução de despesas relacionadas aos processos logísticos internacionais que

			envolvem os processos de importação e exportação - Personalização dos serviços para cada cliente
Razões para internacionalizar			
<ul style="list-style-type: none"> - Porque é uma empresa importadora desde sua fundação - Importação de produtos do setor elétrico e de ferramentas - A alpha começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 1997. A progressão foi gradual, porém restrita à importação de produtos - Inicialmente com China e posteriormente com Coréia, Vietnã e Índia. Expansão gradual - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque quer ter mais visibilidade no mercado e reconhecimento dos seus produtos. - Expansão geográfica - Exportação de luvas de segurança - Pretende exportar em breve - Inicialmente atenderia aos Estados Unidos - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros seria o de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão geográfica e o reconhecimento de qualidade industrial brasileira. - Serviços de metal-mecânica - A empresa adquiriu seu primeiro maquinário importado da Suíça em 1982 - Inicialmente foi na Suíça, e mais tarde nos Estados Unidos - A Ômega entrou em mercados estrangeiros por meio de licenciamento de maquinários estrangeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque é uma empresa importadora e exportadora desde sua fundação, como também presta assessorias em relação à internacionalização - Importação e exportação nos mais diversos segmentos, tais como, alimentícia, automobilística, transformação de energia, óleo e gás, entre outros - A Gama começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 2000 - Importações e exportações realizadas para a América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação e exportação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que todas as empresas desenvolvem o processo de internacionalização de alguma forma, seja pelos processos de importação e exportação, seja pela representação comercial de maquinários. Além desses processos, identificou-se que a Alpha possui relacionamentos de longa data com seus fornecedores estrangeiros. A Beta está buscando aumentar o envolvimento com o mercado estrangeiro por meio da exportação. A Ômega possui relacionamento com seus fornecedores em longo prazo também e a Gama está constantemente procurando *know-how* estrangeiro para aprender sobre os processos de logística internacional para melhorar seus serviços.

Na próxima seção são analisadas as similaridades e diferenças das capacidades dinâmicas nas empresas investigadas na primeira fase desse estudo.

5.5.4 Capacidades dinâmicas – comunalidades e divergências entre os casos analisados

Aqui são analisadas as convergências e divergências das capacidades *sense*, *seize* e *transforming* da categoria capacidades dinâmicas considerando todas as empresas da Fase I.

5.5.4.1 Monitoramento (*sense*)

A “identificação de oportunidades e ameaças” ocorreu de maneira parecida em todas as empresas, pois foram buscadas oportunidades de mercado por meio de fornecedores, clientes e parceiros comerciais. A Gama acrescentou mais alguns processos de busca não citados pelas outras empresas da Fase I, os quais se referem à identificação de clientes que pudessem trazer rentabilidade para ela e aos processos de acompanhamento contínuo das mudanças de legislação.

A “aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários e clientes” aconteceu de maneira parecida nas empresas Alpha e Gama, pois ambas realizaram visitas aos seus clientes para identificar as suas necessidades e *benchmarking* a outras empresas. A Beta buscou conhecimentos específicos com seus fornecedores e distribuidores e, a Ômega, por meio das necessidades dos clientes.

O “desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado” ocorreu de maneira convergente em todas as empresas da Fase I, pois todas realizam *benchmarking* com outras empresas. Além disso, a Ômega e a Gama procuram informações sobre seus concorrentes com os parceiros comerciais.

O “desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa” foi realizado de maneira diferente pelas empresas. A Alpha, por exemplo, buscou participar de palestras e feiras desde que a empresa foi fundada. A Beta se envolveu com mais assiduidade em cursos em palestras a partir de 2007, além de ter contratado uma empresa americana para prestar consultoria. A Ômega ofereceu cursos sobre metal-mecânica às instituições de ensino. A Gama buscou *know-how* de

uma empresa estrangeira de pesquisa para a elaboração de *softwares* personalizados para seus clientes.

A “utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado” ocorreu de maneira divergente nas empresas. A Alpha identificou um nicho de mercado com base na sua experiência sobre custos de importação. Nesse sentido, resolveu importar as peças separadas de um produto para, na sequência, fabricá-lo com um menor custo, ou seja, foi uma percepção com base na experiência do negócio. A Beta investiu em um departamento de P&D para identificar produtos com potencial de mercado. A Ômega possui a estratégia de visitar empresas que estão se instalando na sua região para oferecer seus serviços e a Gama procurou identificar oportunidades por meio de seus principais clientes.

O “alcance de inovação de seus produtos/serviços através de informações advindas de fornecedores” se revelou de maneira diferente na Alpha em razão de essa empresa ter inovado nos seus produtos pela busca da redução de um custo de um produto importado (adquirido por seu fornecedor). A Beta, a Ômega e a Gama apresentaram convergência nesse item, pois todas alcançaram inovação por meio de informações trazidas de seus fornecedores.

A seguir, o Quadro 45 revela as ações divergentes e convergentes da categoria *sense* nas empresas investigadas:

QUADRO 45 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (*SENSE*) NA FASE

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Identificação de oportunidades e ameaças			
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das mudanças do mercado e dos concorrentes, - Ajuda de outras empresas para verificar como poderia melhorar os processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca informações do mercado por meio de informações com fornecedores e parceiros comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda - Criação de um serviço único/diferenciado para cada solicitação 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca por clientes que pudessem trazer rentabilidade para a empresa - Investigação de quais setores da economia estão em crescimento - Identificação com rapidez das mudanças de tecnologia e legislação
Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes			
<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a clientes e empresas (<i>benchmarking</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança da estratégia de venda direta para a estratégia de venda por distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimentos à medida que surgem as necessidades dos clientes em relação a 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a clientes para identificar quais eram as suas necessidades

		uma determinada demanda	
Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado			
- <i>Benchmarking</i>	- <i>Benchmarking</i>	- Investigação da Ômega a respeito dos produtos produzidos pelos seus concorrentes, cujas informações são obtidas por meio de fornecedores	- Relacionamento desenvolvido com os parceiros comerciais da Gama - A empresa procura saber informações do mercado por meio do grupo gerencial de grandes empresas do qual faz parte
Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa			
- Participação em feiras e em palestras	- Participação dos sócios da empresa em cursos e palestras - Contratação de consultorias	- Oferta de cursos sobre a área de metal-mecânica às instituições de ensino	- Busca da empresa de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de <i>softwares</i> para seus clientes
Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado			
- <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre o processo de fabricação	- Desenvolvimento de novos produtos pelo departamento de P&D com o objetivo de criar demanda de mercado	- Visitas realizadas pela Ômega a empresas potenciais que se instalam na região e precisam de algum tipo de serviço metal-mecânico	- Durante o desenvolvimento de trabalhos em EMNs, a Gama conseguiu identificar oportunidades de desenvolvimento de novos processos que poderiam ser ofertados a outros clientes/segmentos
Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores			
- <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre o processo de fabricação	- Busca de novidades (recursos) com fornecedores nacionais e internacionais	- Identificação em relação ao maquinário ou tecnologia que não possuía quanto aos seus concorrentes	- Viagens que a Gama realizava para visitar seus fornecedores e parceiros comerciais

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que a capacidade de monitoramento de oportunidades (*sense*) ocorreu em todas as empresas desde os primeiros anos de atividade, na forma de busca de informações com seus parceiros comerciais e fornecedores. Cada uma delas buscou de forma diferente essas informações, sendo que a Alpha buscou por meio de participação em palestras e realização de pesquisas, a Beta, por meio do relacionamento com seus fornecedores e distribuidores, a Ômega, com seus principais clientes e, a Gama, por meio da prospecção de clientes e análise econômica do mercado. Ou seja, verificou-se que o mercado pode ser monitorado de diversas formas, dependendo do segmento de atuação da empresa e do acesso às

informações. O desenvolvimento desta capacidade por meio de investimentos em relacionamentos externos e processos estabelecidos pela organização (WILDEN; GUDERGAN, 2015), tem alcançado a inovação em seus produtos e serviços por meio das informações obtidas (JANTUNEN et al., 2012).

Com o passar do tempo, essas atividades se tornaram uma rotina utilizada pelas empresas para buscar informações do mercado, medir seus concorrentes e avaliar seu posicionamento. Também geraram conhecimentos específicos sobre o mercado e os clientes, mostrando evidências de que os gestores aprenderam a monitorar o mercado (TEECE, 2017).

Jantunen et al. (2012, p.147), no estudo feito em quatro empresas editoriais, verificaram que há práticas similares e específicas de cada organização em relação ao monitoramento do mercado. Da mesma forma, a análise aqui realizada permitiu verificar a congruência entre algumas e adicionar outras, conforme mostra o Quadro 46 a seguir:

QUADRO 46 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE MERCADO (*SENSE*) DA FASE I

Práticas que envolvem <i>Sense</i>	Práticas similares Fase I	Práticas específicas Fase I
Relacionada ao P&D internos	Desenvolvimento de produtos/serviços/ processos	-A Alpha não possui P&D -A Beta utiliza o P&D para desenvolver produtos de alta <i>performance</i> -A Ômega não possui P&D, mas desenvolve produtos pelo departamento de pré-orçamento -A Gama não possui P&D, mas desenvolve processos pela incubadora
Relacionada a identificação das necessidades dos clientes	Visitas a clientes	-Alpha realiza visitas aos clientes, e aplica questionários por meio dos fornecedores - A Beta possui o projeto “confie” para identificação de necessidades - A Ômega realiza visitas aos clientes - A Gama realiza reuniões e visitas aos clientes
Maneiras sistemáticas de aproveitar o desenvolvimento tecnológico e as inovações de mercado	<i>Benchmarking</i>	- A Alpha realiza <i>benchmarking</i> e pesquisas de <i>marketing</i> - A Beta realiza <i>benchmarking</i> - A Gama realiza <i>benchmarking</i> - A Ômega realiza <i>benchmarking</i> e contratação de consultoria
Maneiras sistemáticas de alcançar a inovação relacionadas a informações dos fornecedores	Desenvolvimento de produtos	- A Alpha testa produtos no laboratório da empresa -A Beta produz luvas de alta performance pelo P&D - A Ômega desenvolve produtos pelo departamento de “pré-orçamento” - A Gama faz o planejamento de serviços pela “incubadora”

Fonte: Adaptado de Jantunen (2012).

Observou-se que a única prática comum entre o estudo realizado por Jantunen et al. (2012) e os casos analisados nessa pesquisa se refere à prática de *benchmarking*, ou seja, as empresas podem se utilizar dessa prática para aproveitar o desenvolvimento tecnológico e as inovações do mercado. Outras práticas emergiram da análise dos casos da Fase I: (1) desenvolvimento de produtos, serviços e processos, (2) visitas a clientes e (3) desenvolvimento de produtos.

Na análise dos quatros casos da Fase I dessa pesquisa se verificou que as empresas identificaram oportunidades de mercado pelo P&D por meio do desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos e as necessidades dos clientes por meio de realização de visitas. As empresas também buscaram identificar oportunidades de mercado através de informações de seus fornecedores. Isso contribuiu com o desenvolvimento de novos produtos e com a inovação para a organização.

5.5.4.2 Apropriação do mercado (*seize*)

O “aproveitamento de oportunidades” aconteceu de maneira distinta nas quatro empresas, pois a Alpha se apropriou de informações do mercado obtidas por meio de seus fornecedores estrangeiros. A Beta aproveitou o momento de consolidação do seu mercado de atuação e das mudanças do marco regulatório para absorver informações necessárias que deveriam ser feitas na empresa. A Ômega aproveitou a oportunidade para adquirir uma máquina tridimensional da Suíça e aumentar a relação dela com os fornecedores estrangeiros. A Gama aproveitou os convites recebidos para atuar em carteiras de EMNs conceituadas no mercado e aumentar seu relacionamento com o mercado estrangeiro.

O “aproveitamento de atividades criativas/ações criativas” ocorreu de maneira convergente nas quatro empresas, sendo que todas participam do mesmo grupo de empresárias de sua cidade, no qual são discutidos assuntos em torno da gestão empresarial. Verificou-se, também, que a Beta aproveitou a consultoria americana para aumentar seu envolvimento com empresas estrangeiras. A Ômega aproveitou informações trazidas dos seus fornecedores no que se referia a seus concorrentes. A

Gama aproveitou sua imersão dentro das empresas que eram suas clientes para prospectar novos clientes e parceiros comerciais.

O “desenvolvimento de modelos de negócios novos” aconteceu em todas as empresas de maneira diferente devido às especificidades de cada setor de atuação. A Alpha, por exemplo, começou a atuar no mercado apenas com um produto e, mais tarde, aproveitou para ampliar suas linhas de produtos. Os gestores da Beta aproveitaram o processo sucessório para implantar novas mudanças, como o modelo de distribuição, a modernização de máquinas e o investimento em P&D. A Ômega desenvolveu o modelo de “*follow up*”, no qual seus clientes começaram a utilizar um *software* para fazer o rastreamento de processos em vez de procurar informações sobre o andamento com os funcionários da empresa. A Gama desenvolveu modelos novos de negócios após 2013, pois, devido à reestruturação da empresa, foi decidido criar mais departamentos e coordenações para melhorar a gestão de recursos. Ressalta-se que a Gama, assim como a Ômega, utiliza a tecnologia de *follow up*, porém já era algo empregado pela empresa há algum tempo, ou seja, não se trata de algo inovador.

O “aproveitamento de conhecimentos específicos” ocorreu de maneira divergente nas empresas Alpha e Beta. A Alpha desenvolveu pesquisas de viabilidade para verificar a possibilidade de importar produtos e, assim, conseguiu identificar produtos que faziam parte das necessidades dos consumidores. A Beta adquiriu novos conhecimentos depois que decidiu mudar do modelo de vendas direta para o modelo de distribuição, além de ter adquirido conhecimentos a partir das mudanças do marco regulatório. Verificou-se, nesse item, convergência nas empresas Ômega e Gama. A Ômega buscava atender todas as solicitações dos seus clientes e, mesmo quando não possuía conhecimento técnico para resolver o problema, eram buscadas informações fora da empresa. Da mesma maneira que a Ômega, a Gama também buscou aprender com as demandas dos clientes, ou seja, a empresa aproveitou a oportunidade de prestar o serviço e adquirir conhecimento.

O “desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão” ocorreu de maneira diferente nas empresas, sendo que a Alpha buscou desenvolver um “*business plan*” para cada mudança que a empresa pretendia fazer e se preocupou com a segurança da informação. A Beta precisou mudar alguns processos e protocolos da empresa a partir do marco regulatório, que foi o norteador dos processos de mudança da empresa. A Ômega criou protocolos de visita para empresas que

estavam se instalando na região e poderiam ser atendidas por ela. A Gama procurou desenvolver um roteiro de atendimento para cada cliente que surgia.

O “desenvolvimento do gerenciamento de plataformas” foi revelado nas empresas Alpha e Gama. A Alpha possui, além da unidade da empresa, a fábrica de cabo de rede que foi inaugurada em 2015. A Gama possui a matriz e uma unidade portuária. As empresas Beta e Ômega possuem apenas uma unidade.

Verificou-se que as empresas analisadas na Fase I aproveitaram muitas das oportunidades identificadas do mercado, tanto por informações advindas de fornecedores quanto de clientes e parceiros comerciais para desenvolver novas formas de gestão (JANTUNEN et al., 2012). O Quadro 47 mostra as ações relacionadas a *seize* nas empresas da Fase I:

QUADRO 47 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE *SEIZE* DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Aproveitamento de oportunidades			
- Informações trazidas por fornecedores	-Consolidação no mercado interno (setor de atuação) e mudanças do marco regulatório	- Aquisição de uma máquina vinda da Suíça	- Aceite de convites recebidos pela Gama para atuar nas contas de algumas EMNs de grande relevância
Aproveitamento de atividades/ações criativas			
- Formação de um grupo de empresárias da cidade para discutir sobre gestão empresarial	-Contratação de consultoria americana para contribuir com <i>know-kow</i> para o desenvolvimento de novas tecnologias - Participação de um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial	- Aproveitamento de informações advindas dos fornecedores da Beta - Participação da sócia da empresa em um grupo de empresárias da cidade onde se discutem assuntos associados à gestão	- Realização de assessorias internas para alguns de seus clientes. Esses momentos eram aproveitados para descobrir possíveis clientes para prestar serviços. - Participação em um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial
Desenvolvimento de modelos de negócios novos			
- Desenvolvimento de novas linhas para os produtos	-Processo sucessório da empresa -Modernização de maquinários	- Desenvolvimento da rotina de <i>follow up</i>	- Criação de um departamento comercial na empresa para gerenciar as visitas e

	-Investimento em P&D		acompanhamento dos clientes – Criação de novas coordenações e novos departamentos com a finalidade de melhorar a gestão de recursos da empresa
Aproveitamento de conhecimentos específicos			
- Pesquisa sobre a viabilidade de produtos importados	-Marco regulatório -Mudança das vendas diretas para o modelo de distribuição	- Absorção do conhecimento técnico ao longo do tempo, conforme a empresa crescia e aumentavam as vendas de seus serviços, mais informações técnicas foram se acumulando	- Houve períodos em que a empresa precisou alocar a equipe de trabalho exclusivamente para um projeto de um único cliente. - Desenvolvimento de novos processos
Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão			
- Cuidado com a segurança da informação e <i>business plan</i>	-Mudanças de alguns processos da empresa a partir do marco regulatório	-Visitas a empresas que estão se instalando na região	- A Gama procura desenvolver uma preparação de atendimento para cada cliente novo da empresa - Projeto Incubadora
Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas			
- Abertura da fábrica de cabo de rede	-A empresa possui apenas 1 unidade	– A empresa possui apenas uma unidade	- Divisão de unidades: Uma para a diretoria, os departamentos como o comercial, financeiro, recursos humanos, e a outra unidade no porto para realizar os pelos processos aduaneiros

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Muitas das oportunidades identificadas do mercado, tanto por informações advindas de fornecedores quanto de clientes e parceiros comerciais, foram absorvidas (*seize*) por estas empresas para o desenvolvimento de novas formas de gestão (JANTUNEN et al., 2012), como, por exemplo, em relação à necessidade de melhorar os processos internos por meio da aquisição de novas tecnologias. Isso foi uma decisão comum para todas as empresas, as quais realizaram investimentos tecnológicos para melhorar os processos produtivos/serviços prestados.

Em relação às práticas identificadas por Jantunen et al. (2012), procurou-se comparar com as práticas comuns de *seize* entre as empresas da Fase I, conforme o Quadro 48:

QUADRO 48 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE *SEIZE* DA FASE I

Práticas que envolvem <i>Seize</i>	Práticas similares Fase I	Práticas específicas Fase I
Relacionada ao delineamento do modelo de negócio	Nenhuma prática em comum	<ul style="list-style-type: none"> - A Alpha desenvolveu a fábrica de cabo de rede/antena - A Beta modernizou os maquinários após o processo sucessório - A Ômega desenvolveu a rotina <i>follow up</i> - A Gama criou um departamento comercial na empresa para gerenciar as visitas e acompanhar os clientes
Protocolos para a tomada de decisão	Preparação de atendimento para novos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - A Alpha criou a segurança informação e business plan - A Beta mudou alguns processos em razão do marco regulatório - A Ômega realiza visitas a empresas que estão se instalando na região - A Gama desenvolve uma preparação de atendimento para cada cliente novo da empresa
Gerenciamento de plataformas	Nenhuma prática em comum	<ul style="list-style-type: none"> - A Alpha possui duas unidades (matriz) e unidade (fábrica de cabo de rede/antena) - A Beta possui apenas 1 unidade - A Ômega possui apenas 1 unidade - A Gama possui duas unidades (matriz) e unidade portuária

Fonte: Adaptado de Jantunen (2012).

Quanto às práticas de *seize* identificadas por Jantunen et al. (2012) e as identificadas nesse estudo, ressalta-se que os casos da primeira fase revelaram a seguinte prática (que se sucedeu em todas as empresas): a preparação de atendimento a novos clientes. Essa evidência revela que quando as empresas se preparam para atender novos clientes por meio de protocolos definidos ocorre o aproveitamento de oportunidades, ou seja, as empresas conseguem adquirir conhecimentos específicos por meio de visitas a clientes sobre como atendê-los e esse conhecimento poderá nortear os gestores de uma empresa para a tomada de decisão.

5.5.4.3 Reconfiguração de recursos (*transforming*)

A “implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões” ocorreu de maneira diferenciada nos quatro casos analisados. A Alpha buscou, ao longo de sua trajetória, oferecer programas de auxílio à educação aos seus funcionários por acreditar que para existir perpetuidade da empresa eram necessárias pessoas “pensantes”. Também, buscou a cada nova ideia de negócio verificar a viabilidade de sua implantação. A Beta utilizou os conhecimentos adquiridos por meio de pesquisas para produzir luvas mais resistentes e criou inovações nos recursos utilizados para sua fabricação. A empresa também precisou se readequar em relação aos seus processos logísticos e de *marketing* devido às mudanças realizadas no modelo de vendas (distribuição). A Ômega buscou oferecer formas de atrair seus clientes por meio da criação de protótipos e modelos, os quais são realizados pelo departamento técnico. A Gama mudou suas estratégias ao longo do tempo, considerando que até 2013 a empresa desenvolvia suas estratégias com direcionamento para as EMNs. Nos últimos anos a empresa tem procurado estratégias de diversificação de carteira, ou seja, tem buscado clientes de vários portes para compor sua carteira.

A “implementação de novos tipos de métodos de gestão” ocorreu na Alpha pela implementação de auditorias como forma de trazer mais transparência e confiança em relação à gestão e no desenvolvimento de processos de gestão de pessoas por meio da aplicação da técnica 5S. A Beta adotou, em 2008, o modelo de distribuição, que provocou várias mudanças nos processos organizacionais. Recentemente a empresa está dando mais atenção às pessoas. Para isso, está procurando integrá-las e está permitindo uma gestão mais participativa. A Ômega implementou, há 10 anos, aproximadamente, a rotina *follow up*, que proporciona rastreamento dos processos pelos clientes. A Gama começou a implementar novas estratégias de negócios depois de 2013, entre elas estão investimentos em funcionários qualificados e diversificação na captação de clientes. Ou seja, as ações tomadas pelas empresas com o objetivo de novos métodos de gestão foram divergentes em todos os casos.

A “criação ou modificação de novos métodos de estratégia e *marketing*” ocorreu de forma convergente nos casos Alpha, Ômega e Gama. A Alpha, por exemplo, desenvolveu processos pelos departamentos de *marketing* e comercial,

como: pesquisas de marketing, divulgação de produtos, testes de produtos, entre outros. A Ômega criou um departamento específico para cuidar do pós-vendas e a Gama criou um departamento para cuidar de questões voltadas para o atendimento ao cliente e para o acompanhamento do serviço. Em outras palavras, estas empresas buscaram criar um setor específico para cuidar de assuntos direcionados a clientes e serviços/produtos. A Beta, por possuir um sistema de distribuição, não dispõe de uma relação direta com o cliente, ou seja, é intermediada pelos distribuidores. Para melhor atender seus clientes, a empresa tem buscado realizar treinamentos e reuniões com distribuidores.

A “criação ou modificação de novos mercados e objetivos” ocorreu de maneira diferenciada nas empresas, sendo que a “criação de nova linha de produtos” foi identificada nas empresas Alpha e Beta e a “modificação de novos mercados e objetivos” foi verificada nas empresas Ômega e Gama. A Alpha, por exemplo, criou novas linhas de produtos ao longo do tempo e a Beta desenvolveu luvas mais resistentes. A Ômega está reformulando seus objetivos de mercado para angariar mais clientes. A Gama percebeu, nos últimos anos, que deveria ter mais clientes na sua carteira como forma de diminuir o risco caso perca algum cliente.

A “criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura” ocorreu por meio da aquisição de equipamentos tecnológicos dos mais diversos tipos nas empresas da Fase I, considerando as diferenças do setor de cada uma. A Alpha, por exemplo, adquiriu maquinários e outros tipos de equipamentos tecnológicos para compor a fábrica de cabo de antena inaugurada em 2015. A Beta precisou ampliar seus galpões de armazenagem devido ao aumento de vendas de luvas. Esse aumento foi gradativo e ocorreu em 2007, 2009 e 2011. A Ômega adquiriu novas máquinas para acompanhar as inovações da área da metal-mecânica. A Gama adquiriu *softwares* mais modernos para aprimorar os processos de serviços aduaneiros e de importação e exportação.

A “criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas” aconteceu em todas as empresas, porém de forma diferenciada. A Alpha precisou investir em recursos físicos para realizar a abertura da fábrica de cabo de antena. A Beta decidiu migrar do sistema Proteus para o SAP, como forma de integrar mais as informações da empresa. A Ômega tem criado novos serviços e soluções para seus clientes diariamente, o que exige da empresa criatividade para oferecer serviços adequados

de metal-mecânica. A Gama criou *softwares* personalizados para cada cliente, o que agregou bastante valor aos seus serviços.

A “criação da gestão do conhecimento” aconteceu em todas as empresas de maneira distinta. A Alpha, por exemplo, contratou um *business partner* para intermediar a comunicação entre subordinados e gestores. Essa forma de gestão da empresa trouxe conhecimentos específicos sobre o que a Alpha poderia melhorar em relação aos processos. A Beta criou nos últimos anos rotinas de assembleias e reuniões para gerar conhecimento, as quais têm sido utilizadas para melhorar a tomada de decisão. A Ômega tem absorvido conhecimento a cada solicitação de serviço, pois muitas vezes demandas novas exigem da empresa buscar conhecimento técnico. A Gama buscou visitar seus parceiros comerciais a fim de levantar informações e adquirir conhecimentos sobre o mercado.

O “lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias” aconteceu em todas as empresas com enfoques diferentes. A Alpha, por exemplo, lançou novas linhas de produtos ao longo do tempo. A Beta criou fios para confecção de luvas mais resistentes. A Ômega cria soluções diferentes para seus clientes todos os dias e a Gama presta assistência para os clientes também pela unidade portuária.

O Quadro 49 mostra a análise das ações da reconfiguração de recursos nas empresas da Fase I:

QUADRO 49 - ANÁLISE DA RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS (*TRANSFORMING*) DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama
Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões			
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de programas de auxílio a educação - Estudos para verificar a viabilidade de implantação de um novo negócio 	<ul style="list-style-type: none"> -Inovações nos recursos utilizados na fabricação de luvas -Mudança da venda direta para a distribuição -Adequação dos processos de logística e de <i>marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um departamento técnico por volta dos anos 2000 que é responsável pela criação de protótipos e modelos que são oferecidos para os clientes da Ômega 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de crescimento e de retração com reconfiguração dos diversos recursos
Implementação de novos tipos de métodos de gestão			
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de auditorias 	<ul style="list-style-type: none"> -Adoção do modelo de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso das rotinas <i>follow up</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em funcionários qualificados para que

- Processos de gestão de pessoas (implantação do sistema 5s)	-Processo sucessório (nova gestão) -Integração da equipe de trabalho		a equipe de trabalho pudesse estar mais preparada tecnicamente para novos trabalhos. - Venda de um prédio que foi investido para ser a nova estrutura da empresa -Diversificação de clientes para diminuir risco de carteira e de mercado
Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e <i>marketing</i>			
- Desenvolvimento de processos pelo departamento de <i>marketing</i> e comercial	-Treinamento e reuniões com distribuidores para melhor atender os clientes	- Criação de um departamento específico para cuidar de orçamentos e pós-vendas dos serviços prestados pela Beta	- Método de realização de visitas para busca de clientes - Busca por informações sobre empresas que estavam se instalando na região e se tinham perfil para ser seus clientes - Criação de mais departamentos, mais cargos de coordenação - Exigência em relação a qualificação dos funcionários -Mudança de <i>layout</i> da empresa conforme os setores -Criação de grupos de discussão com os coordenadores sobre as notícias do mercado, com a economia mundial
Criação ou modificação de novos mercados e objetivos			
- Criação de nova linha de produtos	-Desenvolvimento de produtos mais tecnológicos -Venda por telefone	- Reformulação de seus objetivos de mercado, na forma de angariar mais clientes e nos processos internos da empresa	-Diversificação da carteira de clientes - Os processos da organização foram redesenhados conforme as novas estratégias da organização

			<ul style="list-style-type: none"> - Foram criados mais meios de participação dos funcionários, - Foram realizadas mais viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais
Criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura			
-Fabricação do cabo de antena	<ul style="list-style-type: none"> -Abertura de novos galpões (2007,2009, 2011) -Investimento no departamento de P&D em 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisições de novos maquinários que a empresa realizou ao longo do tempo -Acompanhamento do pós-vendas com seus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de <i>softwares</i> mais eficientes para aprimorar os processos internos da organização e agilizar a entrega dos serviços. -Investimento no relacionamento com parceiros comerciais que contribuíram para o <i>know-how</i> tecnológico -Criação de <i>softwares</i> para o acompanhamento dos processos para seus clientes, chamado de "<i>follow up</i>"
Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas			
- Abertura da fábrica de cabo de antena	Mudança do sistema Proteus para o SAP	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os dias são criados novos serviços e soluções para seus clientes, ou seja, é algo que ocorre constantemente na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de novos <i>softwares</i> ao longo do tempo para melhorar o desenvolvimento dos processos aduaneiros -Criação de <i>software</i> exclusivo para determinado projeto de cliente
Criação da gestão do conhecimento			
- Contratação do <i>business partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Rotinas de assembleia e reuniões para gerar conhecimento, criar estratégias e melhorar a tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção do conhecimento realizado em conjunto com seus clientes e com seus fornecedores por meio do departamento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Participações dos funcionários - Viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais

Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias			
- Lançamento de novas linhas de produtos	-Utilização de fios mais resistentes para a confecção de luvas -Criação de laboratório de testes de produtos	- Inovação de processos e serviços que a Ômega realiza diariamente	-Criação de uma unidade portuária para dar assistência mais rápida aos processos de despacho aduaneiros - Desenvolvimento de novos projetos (MDF)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que as empresas da Fase I dessa pesquisa expandiram suas atividades ao longo do tempo e precisaram reconfigurar seus recursos e desenvolver as competências para sobreviver no setor de atuação (TEECE, 2007). Essa reconfiguração dependeu da forma como as oportunidades foram identificadas e aproveitadas pelas empresas (*sense e seize*).

Nota-se que todas as empresas investiram em recursos tecnológicos e físicos para ampliar a produtividade de seus serviços e em recursos de sistemas e procedimentos para melhorar o desempenho dos processos produtivos. A escolha da tecnologia por estas empresas dependeu dos relacionamentos desenvolvidos com o mercado estrangeiro, pois, como a Alpha e a Gama são empresas importadoras e exportadoras, os seus processos internos precisam estar alinhados com os processos dos fornecedores estrangeiros. De forma semelhante a essas empresas, a Beta e Ômega também quiseram alcançar os processos produtivos de qualidade oferecidos no mercado estrangeiro. Para tanto, essas duas empresas obtiveram licenças de maquinários estrangeiros para produzir com mais eficiência e ganhar notoriedade no mercado interno.

Porém, nem todas investiram em recursos humanos e gestão do conhecimento em toda a trajetória, sendo que Beta, Gama, e Ômega realizaram determinadas mudanças nesses aspectos quando as empresas apresentaram desempenho não satisfatório.

Buscou-se, também, nessa seção, comparar as práticas de *transforming* identificadas pelo estudo de Jantunen et al. (2012) com as práticas dos quatro casos analisados na Fase I dessa pesquisa, conforme mostra o Quadro 50.

QUADRO 50 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE *TRANSFORMING* DA FASE I

Práticas que envolvem <i>Transforming</i>	Práticas similares Fase I	Práticas específicas Fase I
Relacionadas a redistribuição de ativos existentes, no gerenciamento de ativos complementares, e na reconfiguração de processos	Contratação de consultoria	- A Alpha contratou um agente coreano - A Beta contratou um consultor americano - A Ômega não apresentou esse processo - A Gama contratou consultoria
Relacionadas a ativos de co-especialização (parcerias internas e externas)	Representação comercial internacional	- A Alpha possui parcerias com seus fornecedores internacionais - A Beta representa maquinários internacionais - A Ômega representa maquinários internacionais - A Gama possui parceiros internacionais e nacionais
Práticas de liderança que promovam comprometimento e novas formas de alocação de recursos, tais como, sistemas de incentivo	Nenhuma prática em comum	- A Alpha distribui PLR - A Beta não possui processo formalizado - A Ômega não possui processo formalizado - A Gama não possui processo formalizado
Gestão do conhecimento e aprendizagem	Nenhuma prática em comum	- A Alpha oferece a equipe de trabalho coaching, business partner, e auxílio a educação - A Beta possui rotinas de assembleia e reuniões para gerar conhecimento - A Ômega cria conhecimento por meio do departamento técnico onde são criadas soluções para os problemas dos clientes - A Gama possui participação dos funcionários por meio de reuniões, viagens a parceiros comerciais

Fonte: Adaptado de Jantunen (2012).

Verificaram-se duas convergências entre as práticas identificadas por Jantunen et al. (2012) na análise das empresas da Fase I. A primeira se refere a práticas que envolvem ativos (parcerias internas e externas), sendo que o estudo de Jantunen et al. (2012) revelou que as empresas de comunicação buscavam fornecedores tecnológicos para suprir seus recursos. No mesmo sentido, algumas empresas da Fase I buscaram fornecedores de maquinários estrangeiros para atender suas demandas de recursos tecnológicos. A segunda constatação foi em relação à gestão do conhecimento e aprendizagem, pois Jantunen et al. (2012) identificaram as práticas de reuniões regulares. Tal prática também foi identificada no caso Gama.

Outras práticas foram reveladas na análise da Fase I, como, por exemplo, a contratação de consultorias utilizada para a reconfiguração de processos e a representação comercial internacional, em razão de as parcerias internacionais contribuírem para que as empresas melhorem e modifiquem seus recursos físicos/ativos.

5.5.5 Coevolução entre capacidades operacionais, processo de internacionalização, desempenho e capacidades dinâmicas dentre os casos

Na primeira fase dessa pesquisa buscou-se identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho de PMEs brasileiras propensas à internacionalização.

As empresas investigadas na Fase I são de segmentos diferentes da economia, sendo que a empresa Alpha faz parte do setor elétrico e de utensílios de casa, a Beta faz parte do setor de manufatura, a Ômega do setor metal-mecânico e a Gama do setor de despacho aduaneiro. Ressalta-se que essas empresas acrescentaram mais serviços ou produtos a seus portfólios ao longo do tempo, mas não deixaram de pertencer ao mesmo setor de atuação.

Ao mesmo tempo que as empresas buscaram estabelecer relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros comerciais, buscou-se atender melhor os consumidores, cujos processos revelaram a evolução das capacidades operacionais de *marketing* e de relacionamento. Ou seja, essas duas capacidades juntas melhoraram a organização (PEPPARD; ABREU, 2003). Nota-se que a capacidade de *marketing* e de relacionamento foram as primeiras capacidades operacionais a serem mais desenvolvidas nessas empresas, embora as outras tenham sido igualmente relevantes. Isto se explica pelo fato de as empresas estarem começando um negócio específico e dependerem da aceitação do mercado para se estabelecerem. A obtenção de informações com os *stakeholders* que acontecia de forma incipiente no início passou a ser uma rotina de monitoramento (*sense*) com o tempo, em razão de essas informações serem importantes para que elas pudessem elaborar suas estratégias (TEECE, 2007). Desta forma, os gestores puderam identificar as características do mercado e monitorá-lo ao longo do tempo, o que demonstrou indícios do desenvolvimento da capacidade *sense*, inerente às capacidades

dinâmicas. Isso ocorreu por meio de práticas comuns e práticas específicas de cada uma delas, conforme mostrado anteriormente.

Ao longo da consolidação das capacidades operacionais de *marketing* e relacionamento, a capacidade tecnológica foi desenvolvida para atender às demandas dos consumidores em termos de produto ou serviço (TAKAHASHI, 2005). Como se trata de negócios com parceiros ou clientes internacionais, a capacidade de internacionalização também foi sendo desenvolvida (LEBEAU, 2012), ou seja, esta capacidade coevoluiu com as demais capacidades operacionais – relacionamento, *marketing*, tecnologia, as quais foram observadas na Fase I. Observou-se que a empresa Alpha buscou mais envolvimento com o mercado estrangeiro que as demais empresas analisadas na Fase I. Isto se explica pelo aumento de fornecedores estrangeiros que a Alpha foi adquirindo ao longo do tempo, sendo que começou importando apenas da China, depois abrangeu outros países, como: Índia, Coreia e Vietnã. Além disso, a empresa buscou ter um agente (coreano) de negociações fora do país para facilitar os negócios. Por fim, seus sócios viajam para visitar os fornecedores e parceiros comerciais internacionais com frequência. Esse resultado revela que o tipo de atividade da empresa interfere nas formas de envolvimento com o mercado estrangeiro, assim como as práticas de busca de novas oportunidades de negócios internacionais.

Dentre as muitas oportunidades que surgiram, diversas delas foram aproveitadas por estas organizações, o que demandou suporte das capacidades operacionais, como a de tecnologia. Assim, a capacidade de *seize* começou a surgir nas organizações quando os gestores decidiram atender as demandas identificadas, ou seja, a capacidade dinâmica de reconfiguração de recursos evoluiu com a capacidade de tecnologia para fazer as mudanças necessárias nas empresas da Fase I. Para o aproveitamento das oportunidades de mercado, os gestores das empresas mobilizaram recursos tangíveis e não tangíveis (*transforming*).

Quanto ao desempenho, observou-se que a mobilização de recursos conduzida pelos gestores para aproveitar as oportunidades identificadas e capturadas tiveram impacto nos resultados financeiros (JANTUNEN et al, 2005; HUNG et al, 2010; PINHO; PRANGE, 2016) e não financeiros. Por outro lado, o desempenho obtido ao longo do tempo e a intenção de melhorá-lo nortearam as decisões sobre quais oportunidades aproveitar e como mudar e mobilizar os recursos, conforme detalhado nas seções anteriores. Em outras palavras, o desempenho coevoluiu com as

capacidades dinâmicas *seize* e *transforming* para fins de decisão sobre investimentos. Esses processos organizacionais ocorreram de forma semelhante nas empresas analisadas, porém em momentos diferentes do tempo e com ações distintas. Verificou-se que algumas empresas fizeram mais investimentos em processos do que outras. A Alpha, por exemplo, empregou recursos financeiros, desde o início de suas atividades voltadas para a gestão de pessoas. Tal investimento se reverteu em melhoria nos processos internos para a empresa e em desempenho satisfatório. As demais empresas começaram a se preocupar mais com isso recentemente, pois pretendem melhorar os processos internos e o desempenho financeiro.

Ressalta-se que todas as empresas analisadas na Fase I desse estudo mostraram indícios de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, por meio de práticas comuns e específicas. Estas práticas permitiram desenvolver o processo de internacionalização: a Alpha e a Gama pelos processos de importação e exportação e a Beta e a Ômega por meio de representação comercial de maquinários. Todas elas têm buscado manter e aumentar o seu relacionamento com o mercado estrangeiro em razão de terem trazido benefícios para o seu mercado de atuação no Brasil.

Em suma, evidenciou-se que as capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização começaram a ocorrer de forma recursiva e coevoluíram ao longo do tempo nessas empresas; porém, de forma distinta, pois as ações tomadas por cada empresa foram idiossincráticas por depender de uma série de situações, como: tempo de atividade, segmento de atuação, situação financeira da empresa, momento da economia, dentre outras questões contextuais.

Na próxima seção são analisadas as diferenças e semelhanças de cada caso em relação ao modelo de Uppsala.

5.5.6 Análise dos casos no modelo de Uppsala

As empresas analisadas na primeira fase dessa pesquisa apresentaram processos de internacionalização bem estabelecidos, ainda que não sejam EMNs, o que permitiu compará-los com os processos de internacionalização sugeridos pelos modelos de Uppsala ao longo do tempo.

Em relação a primeira versão do modelo de Uppsala de 1977, foram reveladas algumas evidências nos quadrantes “conhecimento”, “comprometimento” e “decisão

de investimentos em recursos”. Todas as empresas da Fase I buscaram conhecimento relacionado à internacionalização. Na Alpha, por exemplo, ocorreu pelo processo de importação, a Beta pela contratação de consultorias e representação de maquinários estrangeiros, a Ômega pela representação de maquinários, e a Gama por meio dos processos de importação e exportação. A busca de conhecimento por essas empresas proporcionou experiências associadas aos processos de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), sendo favorecida pelo contato direto com as empresas estrangeiras.

A aproximação das empresas da Fase I com o mercado estrangeiro foi acontecendo gradualmente a medida que havia a necessidade de melhorar os serviços prestados no Brasil. Para isso, foram necessários investimentos em recursos no mercado estrangeiro por essas empresas, tais como, aquisição de produtos, tecnologia e maquinários. O aumento desses investimentos foram ocorrendo a medida que as partes envolvidas nesse processo se comprometiam com os negócios firmados, o que possibilitou as empresas a desenvolverem um relacionamento mais próximo. Contudo, o modelo de Upssala de 1977 não abordou como as empresas desenvolvem relacionamentos com o mercado estrangeiro, o que possibilitou a discussão dessa categoria a partir do modelo de Upssala de 2009.

O modelo de Uppsala de 2009 não apenas contribuiu para explicar como os relacionamentos acompanham o processo de internacionalização, mas assume que o relacionamento é norteado pelo envolvimento do conhecimento, confiança e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 2009), os quais revelam a forma como os relacionamentos das empresas da Fase I foram estabelecidos.

Todas as empresas da Fase I apresentaram investimentos nos relacionamentos com o mercado estrangeiro, porém de diferentes formas. A Alpha começou seu relacionamento com o mercado estrangeiro por meio de contatos com os fornecedores e viagens ao exterior para identificar mercadorias de qualidade que pudessem ser importadas no seu primeiro ano de atividade. Esses relacionamentos foram estabelecidos com o tempo e também surgiram parcerias de negócios com outras empresas internacionais. A Beta começou os relacionamentos com o mercado estrangeiro de uma forma mais tardia que as outras empresas investigadas, pois começou a representar máquinas estrangeiras 15 anos após sua abertura. Esse relacionamento perdura até hoje, junto de outras representações comerciais surgidas depois e mantiveram o relacionamento com a empresa. A Ômega começou o

relacionamento com o mercado estrangeiro cinco anos após a abertura da empresa. Esse relacionamento começou a partir de uma oferta recebida pela Ômega de uma empresa suíça para adquirir uma máquina tridimensional de corte a laser, que era inovadora na época. A Ômega adquiriu esse maquinário e começou a aumentar o envolvimento com essa empresa por meio de visitas e treinamentos. Assim como a Alpha, a Gama começou seu envolvimento com o mercado estrangeiro no início de suas atividades por ser uma empresa importadora e exportadora e precisou estabelecer contatos com empresas prestadoras de serviço no mercado estrangeiro. Ou seja, foram por meio dos processos explicados acima que as empresas da Fase I estabeleceram relacionamentos com o mercado internacional.

Porém, a forma como o modelo de Uppsala de 2009 explica a criação dos relacionamentos e comprometimento é limitado em razão de não considerar a evolução dessas categorias ao longo do tempo, o que contribui com a explicação em partes sobre a trajetória de internacionalização das empresas da Fase I.

A partir do modelo de Uppsala de 2013, o processo de internacionalização começou a ser discutido pelas interações do relacionamento com o mercado, que por sua vez melhoraram as capacidades dinâmicas (VALHNE; JOHANSON, 2013). Esse modelo se aproximou dos resultados analíticos da Fase I em razão das empresas investigadas revelarem que o relacionamento com as empresas nacionais e internacionais foi uma condição para o crescimento e para o surgimento das capacidades dinâmicas.

Na versão de 2013, considerou-se como capacidades dinâmicas as capacidades de relacionamento e internacionalização, diferentemente da proposta desse estudo que são compreendidas como capacidades operacionais em razão do foco da análise se concentrar no desenvolvimento das capacidades e nos indícios das capacidades dinâmicas. A capacidade de internacionalização, como exemplo, foi revelada nas empresas Alpha, Beta e Ômega por meio do alcance do mercado estrangeiro pela aquisição de recursos físicos estrangeiros. A Ômega demonstrou ter essa capacidade pela absorção do conhecimento adquirido por meio das parcerias internacionais. Esses indícios estão alinhados com o conceito de capacidade de internacionalização de Valhne e Johansson (2013), que argumentam que essa capacidade é direcionada para o alcance de novos mercados através do emprego de recursos, conhecimento, relacionamento, entre outros meios.

Quanto às outras duas capacidades operacionais que foram investigadas nesse estudo – *marketing* e tecnologia –, verificou-se que ambas surgiram nas empresas de diferentes formas e com ações distintas, o que provocou mudanças nas trajetórias das empresas devido à sua empregabilidade. As empresas se utilizaram dessas capacidades para aumentar o envolvimento com o mercado estrangeiro.

Outro ponto estudado foi em relação às capacidades dinâmicas, que trouxeram dinamicidade aos modelos de Uppsala a partir de 2013. As quatro empresas demonstraram indícios de desenvolvimento das capacidades de *sense*, *seize* e *transforming* (TEECE, 2007), as quais não são detalhadas nos modelos de Uppsala. Estes processos foram evidenciados em todas as empresas ao longo do tempo por meio de ações distintas para obtenção de recursos físicos, sistemas e de conhecimento do mercado estrangeiro, evidenciando que devem ser integradas ao modelo.

No que diz respeito aos quadrantes “comprometimento nas decisões” e “processos interorganizacionais” que pertencem a versão de 2009, destaca-se que são categorias importantes, porém não foram analisados nesse estudo em virtude de não estarem alinhados com o objetivo desse trabalho.

Os modelos de 2014 e 2017 avançaram em relação as versões anteriores devido o acréscimo da categoria desempenho. Valhne e Ivarsson (2014) e Valhne e Jonsson (2017) consideram que o grau de globalização de uma organização é uma variável de desempenho. Esta categoria foi identificada nas quatro empresas dessa pesquisa, pois todas melhoraram seus resultados financeiros por conta do envolvimento com o mercado estrangeiro, seja pela aquisição de recursos físicos, seja pelo *know-how* adquirido para melhorar os processos internos. Porém, ressalta-se que a categoria desempenho conforme o modelo de Uppsala é analisada apenas como um consequente, ou seja, provoca um resultado final, o qual é analisado em uma ótica diferente nesse estudo, compreendido tanto como antecedente (como afetou as decisões) e como consequente (como foi afetado pelas decisões).

Em todos os casos analisados foi possível identificar a relação recursiva entre as capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas ao longo do tempo, o que converge com os modelos de Uppsala apresentados pela literatura, que oferece uma interatividade (estados e aspectos transitórios) entre seus quadrantes para que o processo de internacionalização se desenvolva.

Por outro lado, foi possível verificar um detalhamento maior ao longo desta relação recursiva, que o modelo de Uppsala não apresenta, quanto ao tipo de desempenho, à variedade de capacidades operacionais e à própria composição das capacidades dinâmicas, ou seja, nenhum modelo de Uppsala explica completamente as relações propostas nesse estudo.

6 FASE II – ANÁLISE DO CASO DELTA: UMA EMPRESA MULTINACIONAL RECENTE

Nessa seção são descritos os dados da empresa Delta em referência às categorias de análise da história da organização, capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas, para análise à luz dos resultados obtidos na Fase I desta pesquisa.

6.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com os dados das entrevistas e do site institucional da empresa, a Delta foi criada em 1992 por dois sócios, os quais se conheceram alguns anos antes quando trabalhavam em uma mesma instituição do governo. Eles eram servidores públicos de um hospital, e haviam observado na época o quão complexo era para um hospital realizar a importação de material hospitalar, em razão de haver processos burocráticos e de muita responsabilidade envolvida.

Com a experiência que tinham, e tendo observado esta dificuldade como uma oportunidade de mercado, os dois sócios decidiram abrir a própria empresa. A Delta foi fundada no início da abertura do comércio internacional no Brasil e direcionou suas atividades para o comércio exterior:

“Surgiu para os sócios da empresa a oportunidade de começar, de sair do funcionalismo público e trabalhar em uma empresa própria. Quando foi aberta a Delta era realizado apenas o desembaraço de carga para liberá-la para quem a comprou. Depois de alguns anos surgiu a ideia de fazer os fretes internacionais, que é trazer a carga de fora, fazer o processo do frete em si, porque antes era feito depois que a carga já havia chegado”. [E4]

Com base na experiência e conhecimento que os gestores da empresa adquiriram nos primeiros anos de atividade direcionados para os serviços de despacho aduaneiro, começaram a oferecer, a partir de 1999, o serviço de agenciamento de frete para produtos hospitalares, e em 2002 inauguraram o primeiro escritório localizado em região portuária.

Alguns anos depois a Delta passou a oferecer os serviços de assessoria e consultoria para empresas que realizam o processo de importação.

Depois disso, a empresa começou a sentir necessidade de uma estrutura específica para armazenagem dos produtos importados, como também para o transporte dessa mercadoria. Nesse sentido, a Delta criou em 2007 a X Logística, com o objetivo de armazenar e distribuir produtos da área da saúde:

“trabalhamos com alguns reagentes (produtos) que são 80 graus negativos, 60 graus negativos, 20 graus negativos, temperatura ambiente até 10 graus positivos [...] então essas mercadorias precisam ser separadas [...] tem mercadoria que vai gelo seco e tem mercadoria que pode ser colocada em uma geladeira comum [...]. As mercadorias precisam vir com etiquetas antes de vir para o Brasil, precisa ser muito bem monitorado”. [E1].

Esses foram alguns dos motivos para que os gestores da Delta decidissem abrir a segunda empresa do grupo, chamada de X Logística. Essa empresa tem como objetivo suprir os serviços terceirizados que a empresa contratava, como, por exemplo, retirar a mercadoria nos aeroportos e mantê-las armazenadas em local adequado. Para isso, os gestores da Delta resolveram construir um galpão de grande porte para alocar os produtos importados pela empresa. Como se tratam de produtos hospitalares, a maior parte deles exige uma condição de armazenagem apropriada, sendo necessário um local com temperaturas adequadas para assegurar a qualidade do produto. Assim, a Delta pode proporcionar aos clientes um processo logístico desenvolvido por apenas uma empresa, que, por sua vez, facilita a entrega e rastreamento para o cliente.

Além disso, a empresa também estava tendo problemas com o embarque de produtos de alguns parceiros internacionais, como, por exemplo, nos EUA e na China, os quais estavam oferecendo um trabalho de baixa qualidade e baixo custo-benefício. Então, os gestores da Delta perceberam essa situação como oportunidade de personalizar os serviços para seus clientes conforme as suas necessidades.

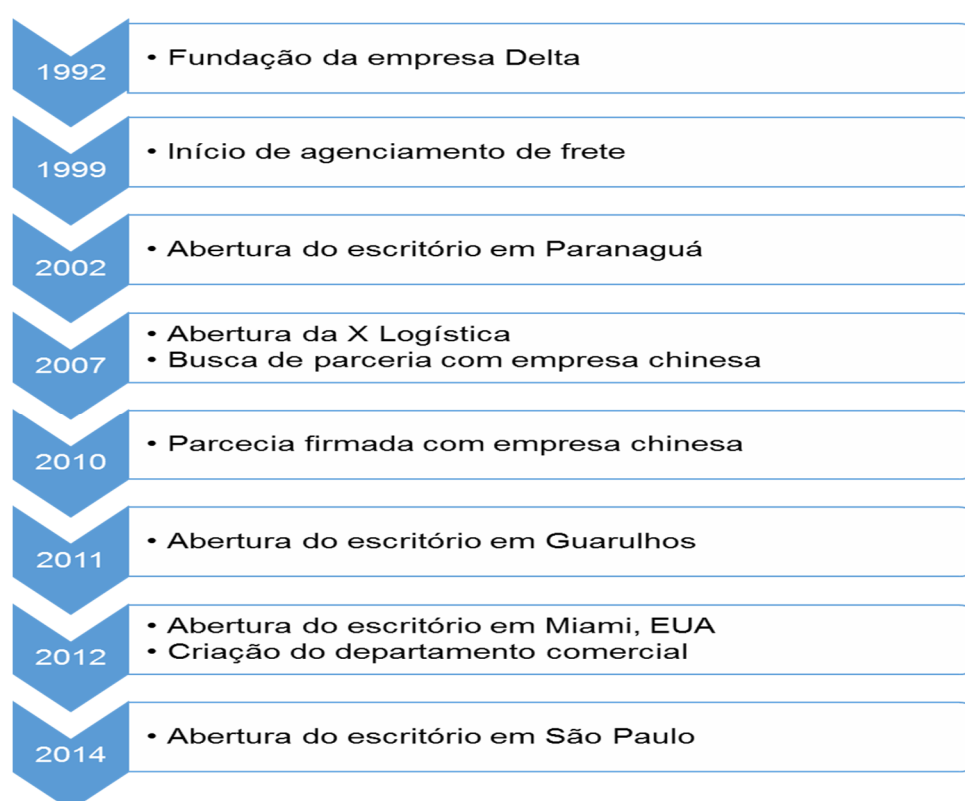
A empresa expandiu-se em número de clientes, e aumentou a prestação de serviços, possibilitando a abertura de um escritório em Guarulhos em 2011. Um ano depois, a Delta decidiu abrir um escritório em Miami, EUA. Essa definição foi por conta da decisão da empresa em começar a fazer o agenciamento de cargas em uma região que estava tendo um fluxo muito grande de escoamento de produtos hospitalares:

“Nós pensamos assim: se tem tantos clientes que trazem de Miami e a gente pagando para outras pessoas, sendo que a gente pode ter um escritório ali e fazer os fretes trazendo as cargas de Miami [...]”. [E4].

O fluxo de mercadorias em Miami foi grande, sendo que foi necessária a mudança de armazém algumas vezes devido ao volume de mercadorias. No mesmo ano, a empresa sentiu a necessidade de criar um departamento comercial para dar assistência aos escritórios abertos. Em 2012, a Delta abriu mais um escritório localizado em São Paulo.

Atualmente a empresa possui 45 funcionários, e uma carteira de aproximadamente 210 clientes. A Figura 16 revela as principais mudanças ocorridas na Delta ao longo do tempo:

FIGURA 16 - TRAJETÓRIA DA EMPRESA DELTA



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Delta, assim como as empresas da fase I também aumentou sua estrutura física ao longo do tempo, por meio de aquisições de galpões e abertura de outras unidades para melhor atender ao cliente. A Delta obteve parceria firmada com uma empresa chinesa, a qual contribuiu com *know-how* e conhecimento técnico ao longo do tempo. Assim como a Delta, as empresas Alpha e Gama também firmaram parceria com este país ao longo do tempo.

A Delta buscou ao longo de sua trajetória fidelizar sua carteira de clientes, da mesma maneira que as empresas Alpha, Ômega e Gama. As relações firmadas com

os clientes contribuíram para que as empresas identificassem oportunidades de mercado, sendo que cada uma delas obteve informações que possibilitou colocar alguma estratégia em prática. A Delta, por exemplo, foi incentivada pelos seus próprios clientes a abrir a subsidiária em Miami, para facilitar a entrega dos produtos hospitalares a eles. Essa exigência do mercado fez com que a Delta, diferentemente das outras empresas da Fase I, buscasse oportunidade fora do país para atender uma demanda da matriz. Ou seja, a Delta decidiu abrir a subsidiária em Miami com o objetivo de enviar as mercadorias diretamente para a matriz no Brasil, que por sua vez, melhorou o atendimento do cliente brasileiro.

6.2 CAPACIDADES OPERACIONAIS

Aqui são analisadas as seguintes capacidades operacionais: capacidade de tecnologia, capacidade de *marketing*, capacidade de relacionamento e capacidade de internacionalização.

6.2.1 Capacidade operacional de tecnologia

A capacidade operacional de tecnologia foi investigada pela análise de como os gestores da empresa Delta realizaram: o desenvolvimento do departamento de produção eficiente e efetivo; o desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico; o desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos; a adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização; o direcionamento de esforços para o departamento de P&D; o direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how* (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

O “desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo” ocorreu por meio dos investimentos na eficiência nas entregas de serviços de despacho aduaneiros e agenciamento de cargas realizados pela Delta, ressaltando que a empresa não desenvolve produtos, mas sim serviços. A efetividade na entrega de serviços deve-se ao fato da empresa ter investido em tecnologia ao longo do tempo para melhorar os processos:

A tecnologia nos ajudou muito na questão de otimizar o trabalho e minimizar os problemas. No começo nosso trabalho para nós montarmos uma declaração de importação nós tínhamos que digitar tudo. Atualmente, por meio da tecnologia nós nos transferimos de uma plataforma para outra sem problemas [...] nisso se economiza em tempo, como na transmissão eletrônica dos órgãos regulatórios. [E1]

A Delta possui um departamento de TI, o qual tem como objetivo buscar novas tecnologias/*softwares* para melhorar os processos organizacionais. A empresa adquiriu há três anos um *software* chamado “*bysoft*”, cuja função é integrar os sistemas de todos os departamentos da empresa. A Delta se utiliza desse *software* para gerar gráficos da situação da empresa, busca de mercados potenciais, pesquisa do número de CRM - Conselho Regional de Medicina: “através de um CRM você vai ter todas as informações do cliente, quando você visitou, como que foi, isso tudo é *software*, então isso nos ajuda muito, temos a parte operacional de desembaraço, de nacionalização de produto” [E3].

Atualmente, a Delta está implantando um novo *software* que contribuiu no acompanhamento dos registros de DI - Declaração de Importação e LI - Licença de Importação, os quais necessitam de autorização pela Receita Federal, ou seja, não é necessário que os funcionários verifiquem constantemente se a mercadoria foi liberada pelos *sites* convencionais. Estas aquisições tecnológicas trouxeram mais eficiência no desenvolvimento de processos da empresa ao longo do tempo.

O “desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico” ocorreu pelo aumento da busca de serviços de importação na área hospitalar nos últimos anos, sendo que a empresa possui atualmente em torno de 200 clientes. Para acompanhar o aumento de clientes e a adaptação da empresa diante das mudanças da legislação em geral, assim como a legislação tributária, foi necessário que os gestores buscassem conhecimento técnico. Nesse sentido, a Delta procurou investir em tecnologias para melhorar as operações: “*tudo é eletrônico, então você manda o teu processo para a Receita Federal, para a Anvisa, para a Agricultura via sistema [...] então antes você protocolava e agora é tudo via sistema*”. [E2]

Essas últimas mudanças de trâmites da Receita Federal via sistema ocorreram a partir de 2016, sendo que antes dessa data era necessário preencher as guias e levá-las a Receita Federal para protocolar.

Nos últimos quatro anos a Delta também precisou desenvolver conhecimento técnico no intuito de dar suporte a sua subsidiária instalada em Miami, EUA, como, por exemplo, adaptar os *softwares* utilizados no Brasil para uso na filial da empresa.

O “desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos” neste caso refere-se aos serviços que a Delta fornece. Os gestores da empresa buscaram ao longo tempo criar novos serviços à medida que conseguiam absorver mais conhecimento do mercado. A Delta começou suas atividades prestando assessoria a empresas que gostariam de importar, depois começou a realizar os processos de despacho aduaneiro. Desde 2014 a empresa faz o agenciamento de carga pela subsidiária de Miami, e nos últimos anos começou a desenvolver projetos para os clientes. Ou seja, a empresa criou 4 serviços diferentes ao longo de 26 anos de atuação, e diversas outras melhorias incrementais.

Para acompanhar o desenvolvimento dos serviços prestados pela empresa foi necessário a aquisição de equipamentos tecnológicos de ponta: “temos um sistema operacional, um sistema da Receita Federal para registros de DI e um de LI”. [E2]. Além disso, a Delta criou um *software* para se comunicar com a subsidiária:

tudo o que o funcionário de Miami faz eu vejo, tudo o que ele responde eu recebo, o sistema em que ele faz as documentações é o mesmo que eu tenho aqui, então se precisar de uma correção eu posso fazer a correção por aqui (Brasil), então eu estou muito ligado com ele, então é esse monitoramento que a gente faz, praticamente dia a dia porque eu falo com ele todos os dias por telefone, por Skype, por *whatsapp*. [E3]

Assim, é visto que a empresa procura sempre adquirir novas tecnologias à medida que o mercado desenvolve um *software* com melhor qualidade, e há possibilidade de adaptar a nova ferramenta às necessidades da organização, otimizando os processos em prol de maior eficiência.

A “adaptação de tecnologias de manufatura às exigências da organização”, neste caso de tecnologias de serviços, foi ocorrendo ao passo que o mercado foi mudando e exigindo mais efetividade nos processos. A Delta precisou adaptar-se ao longo do tempo com *softwares* para controle e para emissão de documentos. Por ser uma área da prestação de serviços que sempre tem modificações dos órgãos reguladores, algumas vezes investe-se em um sistema novo e de repente se faz necessário adquirir uma ferramenta complementar para executar o processo. Entretanto, a empresa está acostumada a esta dinâmica.

Diante das mudanças que ocorreram a partir da instalação da subsidiária em Miami, há quatro anos a empresa sentiu a necessidade de criar a área de TI. Além da TI, a Delta investiu na tecnologia de armazenagem de dados chamada “*cloud*”, a qual foi realizada na subsidiária de Miami:

A gente implantou esse sistema *cloud* para Brasil ter acesso também, o mesmo acesso que eu tenho aqui, então isso me ajuda as vezes, é como se tivesse uma pessoa trabalhando para mim aqui (...) tem acesso ao *software*, a produção que está acontecendo, então isso facilita a comunicação. [E5]

A empresa buscou adquirir os melhores *softwares* ao longo de sua trajetória para entregar seus serviços com mais qualidade e rapidez.

Quanto ao “direcionamento de esforços para o departamento de P&D”, a Delta não possui um departamento de P&D especificamente. Porém, esforços ocorreram nesta área por meio do desenvolvimento de pesquisas pelo departamento de TI da empresa. Os responsáveis pela área da TI da empresa Delta buscaram, nos últimos quatro anos, melhorar os processos existentes por meio de aquisição de *softwares* mais modernos para a empresa, os quais trouxeram resultados satisfatórios na qualidade na entrega dos produtos e agilidade processual.

O “direcionamento de esforços para a cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outros tipos de *know-how*”, ocorreu por meio da participação em palestras, feiras e eventos, como forma de trocar informações sobre o setor de atuação: “*Quando eu vou em uma palestra, as vezes eu escuto coisas que não procedem, não porque eu seja melhor que o palestrante, é porque eu vi na prática*”. [E1]. Mesmo, apresentando discordâncias em alguns eventos que participam, a empresa busca interagir com o meio acadêmico por meio de participação em eventos e pesquisas.

A Delta revelou possuir a capacidade de tecnologia por ter buscado conhecimento técnico, dentro e fora da empresa para melhorar os processos que dependiam da tecnologia. A empresa investiu em *softwares* mais modernos ao longo do tempo para entregar produtos com mais qualidade para seus clientes (TAKAHASHI, 2005).

6.2.2 Capacidade operacional de *marketing*

A capacidade operacional de *marketing* foi examinada pela forma como os gestores da empresa Delta procederam: a identificação das características de mercado; o desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente; o desenvolvimento da gestão de marcas; o desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais; o desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes; o desenvolvimento de uma base de clientes (MORGAN et al., 2009; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

A “identificação das características de mercado” foi realizada pela Delta de várias maneiras. Uma delas ocorreu antes da empresa ser fundada, quando os atuais gestores ainda trabalhavam no Hospital de Clínicas:

Eu comecei a observar os detalhes, atendendo fornecedores, atendendo pessoas que vendiam para o hospital, e tudo aquilo que o hospital comprava no mercado interno era muito caro, se ele fosse importar ele conseguiria valores mais em conta, e os recursos eram escassos, a inflação era alta, e eu entrei nesse segmento. Então nós passamos a ser um prestador de serviços no mercado, e nesse período também a empresa começou a tomar forma, tomar corpo, porque era um período em que as empresas tinham a necessidade de trazer novos produtos, novas tecnologias, e nisso a gente começou a participar de muita reunião, e essas reuniões a gente foi adquirindo mais conhecimento [...] e tivemos um crescimento significativo. [E1].

Os gestores da Delta buscam alcançar um diferencial de mercado desde que a empresa foi fundada. Em vista disso, suas ações foram norteadas pelas necessidades dos clientes, no sentido de melhorar os processos e conduzir a gestão da empresa.

Nos primeiros anos de atividade da empresa, a Delta recebeu indicações de trabalho, como também fez propaganda “boca a boca”:

Nós não fizemos loucuras no mercado de atender EMNs que fazem 300 processos por mês, 400, 2000 [...] porque não era viável, para fazer isso você tem que ter estrutura, sabemos de empresas aí que fazem [...] nós já participamos de concorrência e chegamos no preço que as empresas queriam pagar, mas eu não quero ter na minha carteira uma empresa que só está ali para ela estar ali, só volume para você não ter ganho. Na minha carteira de clientes eu não tenho nenhum que extrapola 5% do meu faturamento, então para mim ter algum problema tem que ter muitas empresas deixando de ser clientes. [E2].

Os gestores da Delta buscaram prestar serviços para empresas que trouxessem retorno financeiro, independente de tamanho. Por isso, optou-se por trabalhar com um volume expressivo de pequenas e médias empresas.

Outra característica identificada na empresa, refere-se à certificação de qualidade ISO 9001. Muitas clientes da Delta exigem a certificação para se manterem como clientes da empresa. Em virtude disso, a Delta está buscando essa certificação e implementando as mudanças necessárias para obtê-la.

O “desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente” ocorreu por meio de visitas, ligações para esclarecer as dúvidas sobre a prestação de serviços, como também, procurou-se que o cliente compreendesse os valores do negócio para valorizar mais a prestação de serviços da empresa:

Eu procuro ter um bom relacionamento com os clientes, analisar as suas necessidades, porém tem determinados clientes que não tem um entendimento da complexidade do nosso trabalho, que se trata de um trabalho de meio em que está entre os órgãos regulatórios, ou seja, você faz um serviço de meio [...] então as pessoas ficam imaginando como que a gente faz [...], tem pessoas que precisam de limites [...], ninguém é obrigado a comprar o nosso serviço, mas se comprar vai ter que submeter a determinadas regras, eu não desorganizar uma regra interna pra poder atender algo peculiar, isso não. [E1]

Embora algumas situações assim aconteçam, a Delta possui uma boa relação com seus clientes:

Nós como uma empresa com 26 anos de atividade, temos muitos clientes envelhecendo. Nós tivemos que mudar algumas coisas, como, por exemplo, foi criado o setor comercial há seis anos. Ou seja, o que mudou: antes o centro era o relacionamento, todos nós tínhamos um belo relacionamento com os nossos clientes que indicavam sempre nós para outras empresas [...], o que mudou muito nisso? Os nossos clientes também se aposentaram e entrou pessoas jovens no mercado e não se importam se a empresa tem um relacionamento de longo prazo com a Delta, os novos clientes querem preço [E2]

Para isso, o setor comercial foi criado, com o objetivo de angariar novos clientes e manter os antigos por meio de visitas mensais. Assim, estão sendo realizadas ligações por telefone, *follow-up* com o cliente para verificar o grau de satisfação, como, por exemplo, se a prestação de serviços está dentro daquilo que ele espera. A empresa contratou funcionários responsáveis pelo “*insight sales*”, que corresponde ao controle sobre os clientes regulares que a empresa opera, ou seja, trata-se de uma forma de manutenção dos atuais clientes.

O “desenvolvimento da gestão de marcas” aconteceu pela entrega de serviços de qualidade da empresa:

Se nós fossemos montar a empresa hoje, eu diria para você que não daria certo, porque o mercado já está abastecido, já está saturado, hoje tem empresas que vendem serviços muito mais baratos do que nós vendemos. Se for ver pela questão comercial, por valores, os nossos valores são diferenciados em determinadas situações. No mercado comum, algumas coisas não conseguimos cobrar muito caro. Então são vários pequenos detalhes que vão caracterizando a empresa, e isso já tem uma outra ligação, como a gente estava trabalhando com a área da saúde, veio com o passar do tempo a parte regulatória - Anvisa. [E1].

A Delta segue todos os procedimentos solicitados pela Anvisa, sendo que contratou profissionais da área farmacêutica para fiscalizar e avaliar os produtos que são importados, ou seja, procura-se manter um alto padrão de qualidade no decorrer dos processos, os quais se refletem na marca da empresa. Em vista disso, um dos sócios ressaltou:

Não interessa se a empresa está no mercado há mais de 20 anos, se o cliente quiser te trocar ele troca, então a gente conseguiu se segurar por causa da nossa história, do nosso trabalho, mais pelo trabalho do que pela história, ninguém vive mais de história, então essas são mudanças que a gente tem, o setor comercial veio para fortalecer o relacionamento com o cliente. [E2]

A Delta possui uma equipe de vendas, composta pelos vendedores externos e internos. Os internos são aqueles que cuidam dos clientes fixos da empresa, e os externos prospectam clientes novos para trazer para a empresa. Os vendedores internos realizam visitas mensais aos clientes e telefonemas, ou seja, realizam um *follow-up* com o cliente para verificar se está tudo sobre controle.

O “desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais” foi verificado por meio de ações como a criação da empresa X Logística pela Delta. A empresa antes de criar uma empresa de logística, buscava serviços terceirizados para a entrega dos produtos importados a seus clientes. Desde a abertura da X Logística em 2007, o processo de rastreamento que era necessário anteriormente (terceirização) melhorou porque a própria empresa controla esse processo depois da recepção das mercadorias nos aeroportos e envio ao seu próprio galpão de armazenagem:

O custo para o cliente não aumentou, pois ele teria que pagar do mesmo jeito. A facilidade disso é que o cliente se relaciona com uma empresa só que é a

Delta, ou seja, ele não precisa ter um transportador, um despachante, um agente de carga. [E1]

O processo logístico de entrega desenvolvido pela X Logística aproximou e fidelizou os clientes da Delta ainda mais em razão de ter um *follow up* único para cada um dos clientes. Outro importante processo logístico criado pela Delta foi o agenciamento de cargas em 2012, que foi a abertura da subsidiária da empresa em Miami. Isso permite a empresa exportar da subsidiária em Miami e importar produtos no Brasil por um menor custo.

A quinta dimensão, de “desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes” começou a ser desenvolvida pela Delta quando os sócios da empresa perceberam o quão burocrático era para a organização pública em que trabalhavam, uma universidade, importar produtos hospitalares. Nesse sentido, a empresa começou a angariar seus primeiros clientes: as próprias universidades. Contudo, se manter no mercado diante de inúmeras empresas que prestam os mesmos serviços é algo desafiador. Para isso, a Delta conquista e retém seus clientes pelo histórico de processos desenvolvidos com qualidade:

Por isso que eu falo que a qualidade do serviço é o diferencial, se não tem qualidade perde o cliente, se perde o cliente perde o maior patrimônio que ela tem [...] a melhor propaganda é a qualidade do trabalho e a indicação de quem está satisfeito com o serviço que nós fazemos. Isso é o que nós buscamos, entende, sempre vindo do cliente para nós a nível de necessidade, não nós imaginando o que que vamos fazer, mas o cliente nos traz a necessidade e a gente analisa se a gente pode atender essa necessidade ou não, o mercado nos dá a dica. [E1].

A empresa possui clientes antigos até os dias atuais, sendo que os sócios da Delta acreditam que a empresa evoluiu na questão de prestação de serviços em razão de ter buscado ouvir as necessidades dos clientes e aplicá-las em melhorias para a organização.

O “desenvolvimento de uma base de clientes” ocorreu por meio da realização de visitas as empresas que tinham necessidade de importar para vender no mercado interno, sendo que elas necessitavam da intermediação do processo, ou seja, da prestação de serviços:

O nosso trabalho é comercializar o produto, nós vendemos o serviço para quem comercializa o produto, nós somos uma prestadora de serviço. Então, a grosso modo, em poucos linhas, foi essa filosofia que nós entramos. [E1]

A empresa começou suas atividades prestando serviço de desembaraço aduaneiro, depois como agenciamento de frete, logo assessorias e processos logísticos de entrega, e atualmente está realizando o agenciamento de cargas em Miami, a qual envia mercadorias para o Brasil. A cada novo serviço que a empresa foi acrescentando ao seu portfólio, mais clientes a Delta foi retendo ao longo do tempo.

A Delta presta serviços para o Brasil inteiro, como São Paulo e interior do estado, Belo Horizonte, Rio de Janeiro. São atendidos muitos laboratórios de São Paulo e região, como também muitas universidades do estado do Paraná. Atualmente a empresa possui uma carteira de aproximadamente 200 clientes.

Nota-se que a capacidade operacional de *marketing* foi uma das primeiras capacidades a ser desenvolvida pela empresa, pois os sócios da Delta conseguiram identificar um nicho de mercado com clientes potenciais, com base no conhecimento que adquiriram na empresa onde trabalharam, e investiram na prestação de serviços de despacho aduaneiros. A Delta investiu também na empresa X Logística e na subsidiária em Miami como forma melhorar os processos e manter relacionamentos duradouros com os clientes (SONG et al, 2005).

6.2.3 Capacidade operacional de relacionamento

A capacidade operacional de relacionamento foi investigada pelas ações dos gestores da Delta no que concerne aos relacionamentos com outras empresas e como interagiram ao longo do tempo; e como aproveitaram os relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; TEECE, 2007).

O “desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas e sua interação ao longo do tempo” foi possível por causa dos relacionamentos firmados entre a Delta e os fornecedores de fretes, parceiros comerciais internacionais e nacionais:

Os nossos fornecedores estão todos dentro dos serviços prestados, como, por exemplo, as companhias marítimas e as companhias aéreas, são esses elos com essas empresas que são feitos por nós. Na verdade, nós contratamos a companhia aérea e companhia marítima [...] nós temos uma relação boa com ambas [...]. [E2].

A Delta, por manter relacionamentos com as companhias marítimas e aéreas, consegue negociar melhores preços. A empresa possui parcerias com seus fornecedores, tais como LATAM, Lufthansa, entre outros. [E2]

Além dos fornecedores de frete que a empresa possui, a Delta possui um bom relacionamento de longa data com os fornecedores de medicamentos hospitalares internacionais, os quais são de várias partes do mundo.

Os gestores da Delta “aproveitaram os relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências internas e externas”, como na decisão da empresa em expandir suas atividades por meio da abertura de uma subsidiária em Miami:

Montamos lá porque nós precisávamos dar um trabalho personalizado para os nossos clientes. [...]. Nós temos um órgão regulatório aqui como a Anvisa que se chegar um produto com uma etiqueta trocada [...] se for invertida uma carga, uma caixa que é para colocar no volume A e coloca no volume B [...] isso dá um problema muito sério, e nós tínhamos muitos problemas nesse sentido no passado. Então com essa iniciativa da subsidiária minimizou as perdas. [E1]

A abertura da subsidiária contribuiu para que a empresa melhorasse os processos de exportação por meio do agenciamento de carga, e facilitasse a importação dos produtos no Brasil. Além dessa atribuição, a subsidiária contribuiu para que Delta se aproximasse de parceiros comerciais internacionais, os quais têm contribuído com o *know-kow* e para melhoria dos processos.

A Delta possui o processo de orçar com três agentes de cada país fornecedor para verificar qual frete é mais atrativo. A partir do melhor orçamento obtido, a empresa adiciona a margem de lucro e o envia para o cliente. Os contatos com fornecedores, agentes comerciais e parceiros proporcionam conhecimento sobre o que melhorar nos processos, e como expandir, ou seja, proporcionam a base para o desenvolvimento de competências internas e externas.

A empresa Delta tem se aproximado cada vez mais de seus fornecedores e parceiros comerciais, de modo a melhorar a eficiência da empresa, o que também tem proporcionado conhecimento para a empresa (TEECE, 2007).

6.2.4 Capacidade operacional de internacionalização

A capacidade operacional de internacionalização foi analisada pela forma como os gestores da empresa Delta: adquiriram conhecimentos relacionados à internacionalização; planejaram expandir suas atividades em ambientes estrangeiros; obtiveram rede de relacionamentos internacionais; adquiriram confiança e comprometimento com parceiros internacionais (REZENDE, 2002; ARAUJO; REZENDE, 2003; MARIOTTO, 2007; JOHANSON; VALHNE, 2009; VALHNE; IVARSSON, 2014).

A “aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização” teve início com o trabalho de prestação de serviços de despacho aduaneiro realizado pelos sócios no emprego anterior, quando efetuavam a mesma atividade, e continuou logo após a fundação da empresa. Para o desenvolvimento desses processos foi necessário a busca de conhecimentos sobre os documentos exigidos pelos trâmites de importação, e informações sobre a legislação e procedimentos fiscais, bem como o acompanhamento das atualizações legais e normativas.

A experiência obtida pelos processos de despacho aduaneiro permitiu a Delta angariar novas oportunidades em relação ao comércio exterior. Em 1999, a Delta começou a realizar a contratação de fretes internacionais, o que exigiu da empresa mais responsabilidade em relação à contratação de empresas que prestavam esse serviço. A empresa precisou conhecer acerca dos trâmites pertinentes a esses novos processos, como, por exemplo, a duração e os riscos inerentes a atividade:

Cada mercadoria possui um processo diferente de embarque, uma coisa é você embarcar mercadoria da área de saúde que requer um cuidado e atenção, e uma outra coisa é você embarcar mercadoria para uma montadora de veículos que não é a mesma atenção, você pode pegar qualquer companhia, ou seja, é preciso atender que a mercadoria chegue integra ao comprador. [E1]

Durante esses processos, os gestores da empresa começaram a identificar o que agregava valor ao serviço prestado, como, por exemplo, se era vantajoso a empresa manter um corpo profissional habilitado para os trabalhos relacionados a comércio internacional, questão regulatória. Outro exemplo, se era lucrativo a empresa ter uma farmacêutica para fazer a parte regulatória dos registros dos produtos da área de saúde e prestar um serviço mais personalizado, ou se seria mais fácil terceirizar tal atividade.

Quando a Delta decidiu estabelecer a subsidiária em Miami em 2012, a empresa já possuía conhecimentos relacionados ao agenciamento de fretes internacionais, porém, precisou adquirir conhecimentos específicos sobre como embarcar mercadorias de um outro país:

Tivemos bastantes mudanças em Miami, principalmente de pessoal e de sistema. Nós passamos um processo que tivemos que retroceder um pouco diante de problemas que tivemos lá. [E1].

A dificuldade maior foi o fato da empresa não ter o conhecimento da cultura de outro país, cultura empresarial, como as empresas se comportam lá, quais são as regras e as leis das empresas. Outra situação difícil que a Delta vivenciou foi a expatriação uma pessoa para ir para Miami:

Quando você faz isso você depende muito de prestador de serviço, você depende de um escritório de advocacia, você depende de um escritório de contabilidade para poder movimentar, [...] você tem que ter conhecimento das questões tributárias, as regras. Quando você trabalha com uma companhia aérea ela é regulada pelo IATA, então tem toda uma regra, tem que ter cursos para você manipular as cargas, então o conjunto de fatores que exige um esforço significativo, atenção, conhecimento. O conhecimento é muito amplo, sabe, quando você fala em IATA então. O IATA é a regra da aviação, como que embarca, como uma carga tem que ser embalada, se uma mercadoria que tem um relógio, tem uma bateria, ela tem uma regra, é a mesma regra para bateria de um carro ou para bateria de um equipamento, é a mesma regra, é a bateria. Então são muitos detalhes, tem que estudar muita coisa, tem que ler muito. [E1]

A Delta contratou um funcionário com qualificações em comércio exterior para atuar na embarcação de cargas em Miami, ou seja, para exportar os produtos. Porém, a empresa já havia contratado anteriormente dois funcionários para trabalhar em Miami, sendo que o primeiro brasileiro não pôde permanecer nos EUA por não possuir cidadania americana. O segundo era americano, mas não possuía perfil para o cargo, e o terceiro é brasileiro, possui cidadania americana e experiência em agenciamento de cargas. O trabalho desse funcionário demanda conhecimentos associados à solicitação de reservas em companhias aéreas, reserva de espaço para armazenagem, fazer o embarque para a origem solicitante, entre outros trâmites.

Por mais que seja a mesma empresa, os mesmos donos, a política é um pouquinho diferente [...] a política daqui eu não posso aplicar lá, porque lá são outras leis e tudo mais, então nós possuímos um e-mail interno que é enviado para todos os colaboradores as notificações dos nossos

procedimentos e tudo mais [...] agora o nosso pessoal de Miami já é um pouquinho diferente, porque o horário é diferente, a postura que é assumida lá é diferente, porque é trabalho operacional mesmo, é armazém, o pessoal pode usar qualquer roupa porque o calor é intenso, aqui estamos em 4 graus lá você está em 35º, 40º, então o pessoal as vezes vai de bermuda e tudo mais, então é outra é política que é trabalhada lá da questão da parte de trabalho, tanto que o nosso RH não se intromete com a parte de lá [...] [E3]

O funcionário atual da subsidiária de Miami é brasileiro e possui cidadania americana, pois vive há muitos anos nos EUA e já está habituado com a cultura do país. A Delta o contratou por ser brasileiro nas condições citadas acima, e por também entender as regras brasileiras:

A legislação americana é muito flexível, aqui no Brasil não, aqui a nossa Receita Federal tanto de aeroporto quanto de porto são muito burocráticas, então se você fizer uma coisa, alguma informação que não condiz para a sua carga, te multam e tudo mais [...] então as vezes você fala isso para o americano e ele não entende isso, ele fala que só no Brasil é assim. Para essas questões tivemos que contratar um brasileiro porque ele entende melhor as nossas regras aqui. [E3].

O fato de haver um brasileiro com conhecimento sobre os trâmites de comércio exterior tem contribuído na agilidade da prestação de serviços de agenciamento de cargas.

O “planejamento de expansão de atividades em ambientes estrangeiros” começou com uma proposta de realizar o agenciamento de carga, o qual foi verificado pelas necessidades dos clientes em relação a esses serviços. Os gestores da Delta se interessaram em acrescentar mais um serviço a seu portfólio devido à importância em agregar mais valor ao processo todo de importação:

Quando nós começamos a perceber que os nossos agentes, contratados por nós do exterior estavam falhando muito, como, por exemplo, muita carga com etiqueta trocada, muita inversão de caixas [...]. Um cliente nosso estava nos exigindo uma qualidade de serviço melhor, por apresentar muitos problemas com o serviço de terceiros [E1].

Dessa maneira, a Delta decidiu abrir a subsidiária em Miami, com o objetivo dar suporte aos clientes brasileiros que estavam tendo dificuldade com os fretes vindos dos Estados Unidos.

A filial de Miami é mais a parte operacional, porque nesse nosso segmento a maioria das vendas são fechadas aqui no Brasil, claro que hoje a gente está

querendo expandir a questão dos EUA não só pra o Brasil, por mais que seja nossa lá, não queremos ter exclusividade entendeu, a gente está buscando tentar também abrir pra outros mercados, porque assim nesse mercado internacional de *freight forwarding* que é o agenciamento de carga, você pode fazer negócio no mundo inteiro, então nós temos escritório lá e o funcionário de Miami pode fazer negócio com a China, com a América Latina, com a Europa, entendeu, sem depender de nós [...] então é isso que a gente tem buscado também, agora a parte comercial de vender o serviço de Miami nós não temos, nós temos o serviço [E3].

A subsidiária de Miami apresentou uma pequena expansão entre 2013 e 2014, e teve uma redução entre 2014 a 2015. No início de 2017 surgiram mais negócios que proporcionaram a filial realizar mais embarques de carga, como também, os resultados que surgiram proporcionaram pagar os investimentos realizados com a abertura da subsidiária.

Com o avanço do trabalho realizado na subsidiária, os gestores da Delta pretendem realizar futuramente o agenciamento de cargas para outros países, uma vez que a filial de Miami exporta apenas para o Brasil, ou seja, a empresa deseja utilizar a estrutura de Miami para realizar o agenciamento de carga para todo o mundo.

A “aquisição de rede de relacionamentos internacionais” foi realizada pela empresa desde a sua fundação, pois a Delta começou a se relacionar com as pessoas de órgãos fiscalizadores internacionais para a realização dos trâmites aduaneiros. Com o passar do tempo, a Delta foi criando contatos com os parceiros internacionais, como fornecedores de materiais hospitalares, prestadores de serviços de agenciamento de frete internacional. “*Nós trabalhamos para o mundo inteiro, trabalhamos com outros parceiros, como Ásia, Europa, Oceania, África [...]*”. [E3].

A partir da abertura da subsidiária em Miami os relacionamentos aumentaram devido ao aumento de envolvimento com o mercado estrangeiro, como, por exemplo, pela necessidade de contratar serviços americanos para realizar o agenciamento de cargas. Outro ponto a ser levantado foi o fato do funcionário de Miami possuir uma rede de relacionamentos internacionais prévios, por ter trabalhado no segmento de comércio exterior nos EUA:

ele mesmo trouxe ideias novas, novos parceiros que ele conhecia lá de fazer fretes e tudo mais, então isso facilitou bastante porque ele já veio com uma carga de outras empresas que também contribuiu. Mas a gente até terceiriza algumas coisas lá e ele tem os contatos, algumas empresas fazem a coleta, tem uma pessoa que faz a contabilidade, daí tem pessoas terceirizada para fazer isso [...]. Com isso foi melhorando os processos. [E4].

Os gestores da Delta estão buscando atualmente mais funcionários capacitados para contribuir com a subsidiária de Miami, visto o potencial de crescimento revelado por esta unidade.

A “aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais” ocorreu de maneira gradual. Muitas informações sobre o mercado foram trazidas pelos fornecedores internacionais de produtos hospitalares, como também, a Delta compartilhou informações com os esses fornecedores, ou seja, começou a ser desenvolvida uma relação de confiança entre eles: *“Com essa estratégia nos EUA e o amplo conhecimento do mercado internacional nós disponibilizamos muitas informações nossas aos fornecedores, então pode ver que é uma via de mão dupla, e não é qualquer pessoa que pode conversar sobre isso”*. [E1]

Os gestores da Delta estiveram na China em 2007 para buscar uma parceria, porém quando chegaram lá a empresa não quis fazer negócios por já possuir um parceiro em São Paulo que remunerava muito melhor do que Delta. Em 2010, essa mesma empresa chinesa procurou os gestores da Delta para fazer parceria, e contou que a empresa de São Paulo não havia cumprido os compromissos financeiros com ela.

Então tem muito disso sabe, confiança, você transmitir a confiança para as outras empresas, isso dá sustentação, não se deixar corromper, não se deixar levar pelas influências, não fazer as coisas erradas, tem que transmitir, o pessoal tem que ter essa segurança. [E1]

Dessa forma, a Delta buscou criar uma relação de confiança com esse parceiro desde 2010, o qual também possui escritório em Miami, embora as negociações realizadas com essa empresa se centralizem no Brasil.

Verificou-se que os gestores da Delta acumularam conhecimentos sobre o mercado internacional antes mesmo da fundação da empresa, e quando abriram a própria empresa já possuíam contatos de fornecedores estrangeiros de produtos hospitalares. Porém, o relacionamento, o comprometimento e a confiança com os fornecedores e parceiros internacionais foram aumentando ao longo do tempo, considerando que a empresa permanece com a maior parte de seus fornecedores iniciais até hoje.

A Delta buscou utilizar das informações obtidas com os fornecedores e parceiros internacionais para identificar oportunidades de expansão internacional,

cujo conhecimento e parceria contribuiu para abertura da primeira subsidiária da empresa em Miami em 2012, tornando a Delta uma EMN brasileira, embora a empresa possua uma estrutura muito simples para uma multinacional, estando em um estágio inicial de consolidação. Ou seja, a empresa se utilizou de recursos de conhecimento para conquistar novos mercados internacionais (LEBEAU, 2012). Embora exista a intenção de abrir novas subsidiárias, a unidade de Miami é a única, por enquanto. Assim, a Delta pode ser considerada uma EMN recente, com uma única sede fora do país atuando há 5 anos.

Em suma, o quadro a seguir sintetiza os dados encontrados sobre as ações de Delta em cada uma das dimensões das capacidades operacionais analisadas, os quais explicam como elas foram desenvolvidas ao longo do tempo.

QUADRO 51 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES OPERACIONAIS DE DELTA

Capacidades operacionais	Dimensões	Ações
Capacidade de Tecnologia	Desenvolvimento de um departamento de produção eficiente e efetivo	- Investimentos na eficiência das entregas de serviço de despacho aduaneiro e agenciamento de cargas - Informatização dos processos - Criação de um departamento de TI - Aquisição do <i>software</i> “bysoft” para integração dos sistemas - Implantação de novos softwares
	Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico	- Ampliação da carteira com mais de 200 clientes atualmente - Adaptação dos processos eletrônicos da Receita Federal a partir de 2016 - Busca de conhecimento técnico para atuação na primeira sede fora do Brasil (Miami) e adaptação dos softwares
	Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos	- Criação de 4 serviços diferentes e melhorias incrementais nos serviços existentes - Aquisição de equipamentos tecnológicos (sistema operacional da Receita Federal) - Adaptação de <i>software</i> utilizado no Brasil para comunicação com a subsidiária - Uso de Skype, <i>whatsapp</i> para <i>call conference</i>
	Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	- Adaptação dos <i>softwares</i> para controle e emissão de documentos - Desenvolvimento de tecnologia “cloud” na subsidiária
	Direcionamento de esforços para o departamento de P&D	- Desenvolvimento de pesquisas pelo departamento de TI - Aquisição de softwares mais modernos para emissão de relatórios - Pesquisas sobre melhorias nos processos
	Direcionamento de esforços para cooperação com universidades,	- Participação de palestras, feiras e eventos - Participação em pesquisas de universidades

	institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>	
Capacidade de <i>marketing</i>	Identificação das características de mercado	-Identificação de oportunidades de importação de produtos hospitalares antes da criação da empresa -Opção por diversificar a carteira de clientes com um volume expressivo de PMEs -Identificação da necessidade de obtenção da ISO 9001
	Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente	-Convívio frequente com os clientes -Criação do setor comercial para angariar novos clientes e manutenção dos antigos -Visitas mensais aos clientes -Realização de <i>follow up</i> por meio de <i>software</i> -Contratação de funcionários responsáveis pelo controle de clientes regulares da empresa (<i>Insight Sales</i>)
	Desenvolvimento da gestão de marcas	-Entrega de serviços de qualidade -Adoção rigorosa dos procedimentos solicitados pela Anvisa -Contratação de profissionais da área farmacêutica para fiscalizar e avaliar os produtos que são importados -Criação do setor comercial -Criação da equipe de vendas interna e externa
	Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais	-Criação da empresa X Logística em 2007 para controle pela empresa da recepção das mercadorias nos aeroportos e envio ao galpão de armazenagem (antes era terceirizado) -Abertura da subsidiária em Miami em 2012
	Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes	-Entrega de serviços de qualidade como diferencial -Ouvir as necessidades dos clientes para realizar melhorias
	Desenvolvimento de uma base de clientes	-Realização de visitas aos clientes -Realização de agenciamento de cargas em Miami -Captação de clientes em todo o país, empresas e universidades
Capacidade de relacionamento	Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo	-Investimentos nos relacionamentos com: a) as companhias marítimas e companhias aéreas b) Fornecedores de frete c) Fornecedores de produtos hospitalares -Parcerias com empresas como Latam e Lufthansa, entre outras
	Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa.	-Abertura da subsidiária em Miami para minimizar perdas e potencializar competência interna melhorando os serviços internacionais de exportação e importação -Aproximação de parceiros comerciais internacionais para obter novos conhecimentos
Capacidade de internacionalização	Aquisição de conhecimentos	-Aquisição de conhecimento de: a) Despacho aduaneiro b) Contratação de frete internacional

	relacionados à internacionalização	c) Agenciamento de cargas d) Legalização e normativos e) Internacionalização f) Importação e exportação e de riscos g) agenciamentos de fretes internacionais h) regras e leis internacionais i) Cultura de outro país e empresarial
	Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros	-Proposta de agenciamento de cargas de acordo com as necessidades dos clientes para agregar valor ao processo e eliminar falhas -Abertura de subsidiária em Miami -Planejamento para a realização de agenciamento de cargas dos EUA para outras regiões (divisão comercial em Miami) -Busca de novos clientes internacionais -Ampliação do embarque de cargas entre 2013 2014 e em 2017
	Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais	-Aquisição de rede de relacionamentos internacionais desde a fundação -Criação de contatos com parceiros internacionais: órgãos fiscalizadores internacionais, fornecedores de materiais hospitalares, prestadores de agenciamento de frete -Crescimento do envolvimento com o mercado estrangeiro, principalmente a partir da criação da sede em Miami -Contratação de serviços terceirizados -Planejamento da ampliação dos funcionários nos EUA
	Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais	-Aquisição gradual da confiança -Compartilhamento de informações com fornecedores internacionais -Cumprimento de prazos -Cumprimento das obrigações financeiras -Parcerias com empresas internacionais e de prestação de serviços como na China

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

6.2.5 Análise das capacidades operacionais do caso Delta

Nessa seção são analisadas as capacidades operacionais de tecnologia, *marketing*, relacionamento e de internacionalização à luz dos resultados obtidos na Fase I, que envolve organizações que possuem atividades de internacionalização, mas são empresas nacionais. O quadro 50 sintetiza as ações identificadas da categoria capacidades operacionais conforme se observa a seguir:

Capacidade operacional de tecnologia

Os gestores da Delta investiram significativamente em tecnologia durante sua trajetória, pois tinham como objetivo entregar processos com mais eficiência aos seus clientes. Para isso, a empresa investiu em *softwares* como *bysoft*, de *follow up* e tecnologia *cloud*, além de investir na melhoria dos processos em relação ao serviço de despacho aduaneiro e agenciamento de cargas, o que evidencia esforços que permitiram o desenvolvimento da capacidade de tecnologia. O quadro a seguir mostra as ações de Delta nesta capacidade operacional junto às ações das empresas na Fase I.

QUADRO 52 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE TECNOLOGIA DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Desenvolvimento de departamento de produção eficiente e efetivo				
-Abertura de uma fábrica de cabo de antena	-Aumento gradativo de galpões para produção e armazenagem dos produtos -Melhoria dos processos internos -Investimentos em maquinários, tecnologia e treinamento dos funcionários	-Agilidade no desenvolvimento de soluções tecnológicas aos seus clientes	-Prestação de serviços aduaneiros -Entrega de serviços de qualidade -Entrega de serviços no prazo estipulado	-Investimentos na eficiência das entregas de serviço de despacho aduaneiro e agenciamento de cargas -Informatização dos processos - Criação de um departamento de TI -Aquisição do <i>software</i> “ <i>bysoft</i> ” para integração dos sistemas - Implantação de novos softwares
Desenvolvimento de economias de escala e conhecimento técnico				
- Produção de cabos de antenas; -Aprimoramento do departamento de TI	- Aumento de produtividade de luvas nos últimos anos -Desenvolvimento da tecnologia Armya	-Desenvolvimento de produtos de baixo custo e alto valor agregado para seus clientes -Desenvolvimento de conhecimento técnico a partir das demandas dos clientes	-Desenvolvimento de 2 grandes projetos de equipamentos de fabricação de MDF para a indústria - Busca de informações das mudanças de legislação -Busca de conhecimento	-Ampliação da carteira com mais de 200 clientes atualmente -Adaptação dos processos eletrônicos da Receita Federal a partir de 2016 -Busca de conhecimento técnico para atuação na primeira sede

			sobre trâmites processuais	fora do Brasil (Miami) e adaptação dos softwares
Desenvolvimento de equipamentos tecnológicos e novos produtos				
-Criação de um laboratório para testar os produtos importados antes de serem enviados ao Inmetro	-Desenvolvimento de luvas de algodão Desenvolvimento de luvas a partir de fibras têxteis - Inovação dos tecidos utilizados para a fabricação de luvas	-Criação de produtos conforme as necessidades dos clientes ao longo do tempo -Aquisição de máquina tridimensional da Suíça - Giro de 450 produtos diferentes por dia.	-Desenvolvimento de <i>softwares</i> para clientes (<i>follow up e keep in</i>)	-Criação de 4 serviços diferentes e melhorias incrementais nos serviços existentes -Aquisição de equipamentos tecnológicos (sistema operacional da Receita Federal) -Adaptação de <i>software</i> utilizado no Brasil para comunicação com a subsidiária -Uso de Skype, <i>whatsapp</i> para <i>call conference</i>
Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização				
-Adaptação de tecnologias de manufatura com as exigências da organização	-Uso de <i>softwares</i> para fins de gestão, segurança e logística	-Readequação dos processos de tecnologia por meio da inovação de seus serviços	-Investimentos em <i>softwares</i> e equipamentos mais modernos para agilizar os processos aduaneiros	-Adaptação dos <i>softwares</i> para controle e emissão de documentos -Desenvolvimento de tecnologia “cloud” na subsidiária
Direcionamento de esforços para o departamento de P&D				
- <i>Business plan</i>	-Criação de um departamento de P&D para o desenvolvimento de produtos mais tecnológicos	- Não possui departamento de P&D, porém, planeja e desenvolve produtos constantemente	-Criação de um setor chamado “incubadora” para o desenvolvimento de projetos para os clientes	-Proposta de agenciamento de cargas de acordo com as necessidades dos clientes para agregar valor ao processo e eliminar falhas -Abertura de subsidiária em Miami -Planejamento para a realização de agenciamento de cargas dos EUA para outras

				regiões (divisão comercial em Miami) -Busca de novos clientes internacionais -Ampliação do embarque de cargas entre 2013 2014 e em 2017
Direcionamento de esforços para cooperação com universidades, institutos de pesquisa, e outros tipos de <i>know-how</i>				
- <i>Benchmarking</i>	-Participação de palestras e cursos -Contratação de consultorias	-Prestação de auxílio a educação a instituições de ensino a respeito das tecnologias e inovações que a empresa desenvolve	- Busca de conhecimento por meio de parceiros internacionais (empresas de prestação de serviços aduaneiros)	-Participação de palestras, feiras e eventos -Participação em pesquisas de universidades

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para tomar decisões sobre investimentos em tecnologia, a Delta criou o departamento de TI, o qual também foi criado com essa mesma finalidade pela empresa Beta. As empresas Alpha, Ômega e Gama também criaram departamentos com base tecnológica para o desenvolvimento de processos organizacionais.

Foi possível verificar que os objetivos dos investimentos realizados em tecnologia pela Delta foram similares aos de Alpha e Ômega, os quais direcionaram esforços para ganhar eficiência. No caso da Alpha foi aumentar a segurança dos produtos, a Ômega em modernizar maquinários, e a Delta em melhorar processos logísticos e expansão internacional. Outras semelhanças foram identificadas em Delta com relação às empresas Ômega e Gama, as quais se utilizaram da tecnologia para entregar produtos ou serviços personalizados aos clientes, conforme demonstrou o Quadro 51. A Delta, assim como as empresas Alpha e Beta buscaram por meio do avanço em tecnologia ampliar seus espaços produtivos, sendo que no caso da Delta foi pela abertura da X Logística.

A Delta, diferente das empresas da Fase I, buscou conhecimento técnico para abrir a subsidiária em Miami. Para isso foi necessário integrar a tecnologia da matriz brasileira com a subsidiária. Foi desenvolvida também a tecnologia “*cloud*” em Miami

com a função de melhorar a armazenagem de dados da empresa e a segurança da informação.

Em suma, apesar de algumas ações serem semelhantes a Delta e outras serem diferentes, de acordo com a necessidade de cada empresa e em momentos diferentes do tempo, a Delta, assim como todas as empresas da Fase I, investiu em tecnologia para melhorar os serviços prestados e assim foi desenvolvendo sua capacidade operacional de tecnologia (TAKAHASHI, 2005).

Capacidade operacional de *marketing*

Em relação à capacidade de *marketing*, constatou-se que a Delta realiza visitas aos seus clientes para identificar as suas necessidades de mercado. Esta ação praticada pela Delta foi realizada por todas empresas da Fase I dessa pesquisa. Verificou-se que o *software* para realização do *follow up* para fazer o rastreamento dos seus processos também revelou similaridade, pois como a Delta, as empresas Ômega e Gama também fazem uso desse processo.

A empresa Delta revelou ter optado pela diversificação de clientes desde sua fundação, como as empresas Alpha, Beta e Ômega. Diferente de Delta, a empresa Gama foi a única que revelou divergência nesse aspecto, pois até o ano de 2013 centralizou sua carteira de negócios em poucos clientes, mudando de estratégia após esse período.

A capacidade de *marketing* contribuiu para que a Delta visualizasse oportunidades de mercado, pois foi por meio de visitas aos clientes e de viagens realizadas ao exterior que a empresa conseguiu identificar nichos de mercado e obter *know-how* para expandir a empresa ao longo do tempo. Essas ações também foram identificadas pelas empresas Alpha e Gama. Ou seja, as empresas se utilizaram de conhecimentos obtidos no mercado para adaptar as tecnologias voltadas para os produtos/serviços conforme o seu segmento (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015), assim como mostra o Quadro 53.

QUADRO 53 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE *MARKETING* DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Identificação das características de mercado				
-Participação em palestras e cursos; -Pesquisa de <i>marketing</i>	-Identificação da oportunidade de produzir luvas de segurança; -Identificação do modelo de distribuição como mais adequado; -Processos sustentáveis de produção	-Constatação que nesses últimos anos as multinacionais (principais clientes), estavam com receio sobre a crise econômica, como, por exemplo, se poderiam investir ou não no mercado interno -Percepção que as inovações que ocorriam no mercado eram muito rápidas e que seria necessário investir em recursos	-Busca por empresas mais consolidadas como cliente -Investigação dos setores da economia que estão em ascensão -Monitoramento das mudanças tecnológicas e de legislação	-Identificação de oportunidades de importação de produtos hospitalares antes da criação da empresa -Opção por diversificar a carteira de clientes com um volume expressivo de PMEs -Identificação da necessidade de obtenção da ISO 9001
Desenvolvimento da gestão do relacionamento com o cliente				
-Visitas aos clientes	-Busca de indicadores a respeito da qualidade no atendimento aos clientes; -Estabelecimento de mais relações com os distribuidores para entender como poderia atender melhor os clientes	-Envolvimento com as necessidades de cada cliente na criação de produtos	-Manutenção dos relacionamentos com os clientes após as prestações dos serviços -Qualificação dos funcionários para melhor atender os clientes	-Convívio frequente com os clientes -Criação do setor comercial para angariar novos clientes e manutenção dos antigos -Visitas mensais aos clientes -Realização de <i>follow up</i> por meio de <i>software</i> -Contratação de funcionários responsáveis pelo controle de clientes regulares da empresa (<i>Insight Sales</i>)
Desenvolvimento da gestão de marcas				
-Criação de linhas de produtos para	-Representação comercial de	-Realização de propagandas dos serviços	-Ser lembrada por ser uma	-Entrega de serviços de qualidade

compor o portfólio	várias marcas internacionais	prestados por meio de canais midiáticos	“escola de profissionais” -Reconhecimento pela inovação e compromisso com seus clientes	-Adoção rigorosa dos procedimentos solicitados pela Anvisa -Contratação de profissionais da área farmacêutica para fiscalizar e avaliar os produtos que são importados -Criação do setor comercial -Criação da equipe de vendas interna e externa
Desenvolvimento do controle e acesso para a distribuição de canais				
-Integração da comunicação das transportadoras por meio de um <i>software</i>	-Adoção do modelo de distribuição	-Construção da estrutura da empresa em uma área estratégica para escoamento	-Aquisição de unidade portuária para controle do escoamento e distribuição de mercadorias/serviços	-Criação da empresa X Logística em 2007 para controle pela empresa da recepção das mercadorias nos aeroportos e envio ao galpão de armazenagem (antes era terceirizado) -Abertura da subsidiária em Miami em 2012
Desenvolvimento de uma relação vantajosa com os clientes				
-Agilidade na entrega dos produtos e visitas aos clientes	-Não foi desenvolvido devido ao fato da empresa ter adotado o modelo de distribuição	-Construção de uma relação com seus clientes por meio da confiança e reconhecimento de seus serviços por proporcionar soluções a problemas complexos	-Convites para prestação de serviços -Confiança dos clientes para a prestação de serviços	-Entrega de serviços de qualidade como diferencial -Ouvir as necessidades dos clientes para realizar melhorias
Desenvolvimento de uma base de clientes				
-Oferta de produtos de alta qualidade com preço inferior ao praticado pela concorrência	-Trabalho desenvolvido pelos distribuidores	-A empresa é lembrada por seus clientes por encontrar soluções para seus problemas, agregando valor	-Formação de uma carteira de clientes EMNs -Busca pela diversificação de clientes	-Realização de visitas aos clientes -Realização de agenciamento de cargas em Miami

		ao serviços e respeito pela agilidade e atenção dispendida a sua base de clientes		-Captação de clientes em todo o país, empresas e universidades
--	--	---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Assim como a Delta, as empresas da Fase I dessa pesquisa desenvolveram as capacidades operacionais de *marketing*, em razão de terem buscado criar e manter relações com seus clientes e parceiros comerciais ao longo do tempo (SONG et al, 2005). Ressalta-se que a capacidade de *marketing* foi norteadas por ações diferentes em cada empresa, pois cada uma possui processos de *marketing* específicos voltados para suas áreas de atuação.

Capacidade operacional de relacionamento

Quanto à capacidade de relacionamento, a empresa Delta revelou buscar relacionamento com o mercado estrangeiro desde a sua fundação, assim como as empresas Alpha e Gama também revelaram ações parecidas, embora nessas duas últimas empresas o relacionamento começou a ocorrer após o início de suas atividades. Essa convergência está associada ao fato dessas empresas serem importadoras, ou seja, possuem a mesma natureza de prestação de serviço.

Da mesma forma que Delta, todas as empresas da Fase I revelaram manter relacionamentos com seus fornecedores em razão de trazerem informações que são utilizadas para a melhoria dos processos organizacionais. Ou seja, essas empresas reconhecem que esses relacionamentos são importantes para obtenção de *know-how* para melhorar os processos, como também, identificar oportunidades de mercado.

Verificou-se que a Delta utilizou dos relacionamentos firmados com seus parceiros comerciais para prospectar clientes ou melhorar o produto ou serviço oferecido, cujas ações também foram realizadas por todas empresas da Fase I, ou seja, tornou-se um processo estabelecido por estas empresas para melhorar suas competências internas e externas, conforme mostra o Quadro 54.

QUADRO 54 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE RELACIONAMENTO DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Início dos relacionamentos com outras empresas e interação ao longo do tempo				
-A empresa procurou relacionamentos com outras empresas para buscar ajuda em relação ao desenvolvimento de pessoas e de processos da organização	- <i>Benchmarking</i> com outras empresas -Jornada de aprendizado com outras empresas	-Visita de uma empresa suíça e alemã a qual ofereceu seus serviços, como, maquinários e tecnologia -Relacionamento firmado pela Ômega com um banco americano por volta de 1986	-Assessoria prestada a uma empresa de construção -Relacionamento duradouro com os maiores clientes (EMNs francesa, alemã e sueca) enquanto duraram -Relacionamentos firmados com novos parceiros comerciais	-Investimentos nos relacionamentos com: a) as companhias marítimas e companhias aéreas b) Fornecedores de frete c) Fornecedores de produtos hospitalares -Parcerias com empresas como Latam e Lufthansa, entre outras
Aproveitamento dos relacionamentos firmados entre as organizações para gerar e explorar competências interna e externa				
-As visitas realizadas em outras empresas contribuíram para a prospecção de novos produtos que pudessem ser importados	-Contratação de consultoria americana -Contato com empresas estrangeiras para angariar representações de maquinários	-Aproveitamento dos relacionamentos firmados com seus fornecedores estrangeiros. -Realização de uma enquête com seus clientes uma vez ao ano	-Conhecimento técnico absorvido com os parceiros comerciais -Conhecimento gerado por meio do desenvolvimento de projetos para os clientes -Absorção de <i>know-how</i> com consultores	-Abertura da subsidiária em Miami para minimizar perdas e potencializar competência interna melhorando os serviços internacionais de exportação e importação -Aproximação de parceiros comerciais internacionais para obter novos conhecimentos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em suma, verificou-se que a capacidade de relacionamento foi uma das primeiras capacidades operacionais criadas pela empresa Delta, assim como as empresas da Fase I dessa pesquisa. Isso se explica pelo fato de todos os gestores dessas empresas terem percebido no início de suas atividades o quão importante é

ter relacionamentos com parceiros comerciais e fornecedores para identificar oportunidades de mercado e melhorar a tomada de decisão estratégica das empresas (VALHNE; JOHANSSON, 2013).

Capacidade operacional de internacionalização

No que concerne à capacidade de internacionalização, o fato da Delta ter se tornado uma EMN, diferente das empresas da Fase I, provocou a empresa a necessidade de buscar mais conhecimentos a respeito do funcionamento de uma unidade no exterior, tais como, cultura, regras e leis daquele país. Sendo que uma das estratégias adotadas pela Delta para facilitar essa experiência de trabalho em um ambiente estrangeiro foi contratar um brasileiro com experiência no trabalho que seria desempenhado, pelo fato de ter conhecimento sobre os processos e ter uma aproximação cultural com a do Brasil, melhorando a comunicação entre matriz e subsidiária, como também o desenvolvimento dos processos exigidos. A Delta diferentemente das empresas da Fase I dessa pesquisa, foi a única que decidiu expandir em mercados internacionais por meio da instalação física (subsidiária).

Da mesma forma que a Delta, as empresas da Fase I revelaram ter uma capacidade de internacionalização em comum: obtenção de conhecimento com fornecedores estrangeiros. Contudo, o grau de proximidade com os fornecedores estrangeiros é diferente em cada empresa por serem de segmentos diferentes.

Assim como a Delta, a empresa Alpha busca desafios no mercado estrangeiro, como, por exemplo, os gestores da Alpha fazem visitas aos seus fornecedores estrangeiros e outros parceiros comerciais com frequência, o que revelou uma busca maior de interação com o ambiente estrangeiro comparado com as outras empresas pertencentes a primeira fase dessa pesquisa.

QUADRO 55 - ANÁLISE DA CAPACIDADE OPERACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização				
-Viagens a negócios realizadas no exterior	-Investimento em pesquisas e tecnologia para atender o mercado externo	-Aquisição do maquinário fornecido por uma empresa Suíça	-Exigência de trabalhos relacionadas aos seus clientes – EMNs	-Aquisição de conhecimento de: a) Despacho aduaneiro b) Contratação de frete internacional

		<ul style="list-style-type: none"> -Busca de conhecimento técnico com esses parceiros para compreender as técnicas relacionadas ao seu manuseio -Visitas de parceiros internacionais para dar treinamento aos seus funcionários, exemplo da empresa alemã -Representação de maquinários americanos 	<ul style="list-style-type: none"> -Visitas aos parceiros internacionais -Consultorias externas 	<ul style="list-style-type: none"> c) Agenciamento de cargas d) Legalização e normativos e) Internacionalização f) Importação e exportação e de riscos g) agenciamentos de fretes internacionais h) regras e leis internacionais i) Cultura de outro país e empresarial
Planejamento de expansão das atividades em ambientes estrangeiros				
-Não foi identificado	-Desejo da empresa exportar para os EUA	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de alguns trabalhos no exterior -Envolvimento com EMNs instaladas no Brasil 	-Apenas como uma intenção futura	<ul style="list-style-type: none"> -Proposta de agenciamento de cargas de acordo com as necessidades dos clientes para agregar valor ao processo e eliminar falhas -Abertura de subsidiária em Miami -Planejamento para a realização de agenciamento de cargas dos EUA para outras regiões (divisão comercial em Miami) -Busca de novos clientes internacionais -Ampliação do embarque de cargas entre 2013 2014 e em 2017
Aquisição de uma rede de relacionamentos internacionais				
-Relação com fornecedores estrangeiros	<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de consultoria americana; -Relacionamen- to com empresas fornecedoras de 	<ul style="list-style-type: none"> -Relacioname- ntos firmados com fornecedores internacionais -Relacionamento construído com os principais 	<ul style="list-style-type: none"> -Relacionamen- tos firmados com parceiros comerciais no exterior -Relacionamen- tos firmados com 	<ul style="list-style-type: none"> -Aquisição de rede de relacionamentos internacionais desde a fundação -Criação de contatos com parceiros

	maquinários e tecnologia (aquisição de 5 licenças)	clientes que são EMNs	seus clientes a longo prazo - EMNs	internacionais: órgãos fiscalizadores internacionais, fornecedores de materiais hospitalares, prestadores de agenciamento de frete -Crescimento do envolvimento com o mercado estrangeiro, principalmente a partir da criação da sede em Miami -Contratação de serviços terceirizados -Planejamento da ampliação dos funcionários nos EUA
Aquisição de confiança e comprometimento com parceiros internacionais				
-Relação com fornecedores estrangeiros	-Representações comerciais estrangeiras	-Relacionamento duradouro com os mesmos clientes e fornecedores desde que a empresa iniciou suas atividades	-Confiança adquirida dos parceiros comerciais por meio da troca de experiências	-Aquisição gradual da confiança -Compartilhamento de informações com fornecedores internacionais -Cumprimento de prazos -Cumprimento das obrigações financeiras -Parcerias com empresas internacionais e de prestação de serviços como na China

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A capacidade de internacionalização da Delta começou a ser desenvolvida logo após a sua criação, assim como nas empresas Alpha e Ômega, em razão de terem natureza importadora e exportadora. Diferente da Delta, a Beta começou a desenvolver a capacidade de internacionalização a partir da representação de maquinários estrangeiros que ocorreu a partir de 1995, e a Ômega a partir da representação de maquinários estrangeiros, o qual ocorreu em 1982, cinco anos após a abertura da empresa. Apesar desta capacidade ser desenvolvida por caminhos

diferentes e em momentos distintos, em razão das atividades desenvolvidas, todas as empresas puderam desenvolvê-la por meio do envolvimento como mercado internacional.

Em suma, a Delta, assim como todas as empresas da Fase I, desenvolveram a capacidade de internacionalização, porém com graus diferentes de envolvimento com o mercado estrangeiro e em diferentes momentos, pois todas precisaram adequar recursos físicos e de conhecimento (maquinários, tecnologia, treinamentos) de origem estrangeira em suas empresas (GOHR; MAGGIONI, 2011). Ressalta-se que, a única que se tornou EMN foi a Delta.

O desenvolvimento das capacidades operacionais da Delta impactou o desempenho organizacional, ao mesmo tempo em que os resultados obtidos com o desempenho foram norteando determinadas decisões de investimentos e ações de mudança, conforme mostra a próxima seção de desempenho organizacional.

6.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é analisado por meio dos antecedentes e consequentes financeiros e não financeiros da categoria.

6.3.1 Antecedentes e consequentes financeiros

Procurou-se verificar nessa seção como os resultados do desempenho financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes financeiros) e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho financeiro (consequente financeiro) por meio das seguintes dimensões: lucratividade e/ou prejuízos, risco, retorno, investimentos (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003).

A Delta obteve “lucratividade” com resultados financeiros satisfatórios da matriz ao longo do tempo. Os sócios da Delta explicaram que o crescimento da empresa foi gradual e que a empresa apresentou bons resultados financeiros na maior parte de sua trajetória, com exceção entre o período de 2014-2015, quando houve uma redução da lucratividade na subsidiária de Miami.

A queda na lucratividade da empresa foi resultado da crise econômica vivenciada por alguns clientes, o que provocou redução na prestação de serviços da

empresa: “*Eu estive em 2015 em Miami, fiquei 2 meses lá [...] naquele período eu poderia ter tomado decisões de como fechar o escritório lá, porque não iríamos segurar uma empresa naquela situação.*” [E2].

Nesse período que a subsidiária de Miami apresentou prejuízo, os gestores da matriz no Brasil decidiram assumir as dívidas para não encerrar as atividades da subsidiária. Em 2016, o cenário econômico melhorou e a prestação de serviços aumentou significativamente em Miami, o que permitiu que a empresa pagasse as dívidas, recuperasse os investimentos e aumentasse a lucratividade. Ou seja, a subsidiária de Miami começou suas atividades com uma dívida de financiamento que foi quitada em 2016.

Além da subsidiária ter apresentado aumento nos serviços a partir de 2016, a matriz no Brasil aumentou ainda mais seus resultados financeiros positivos nos últimos três anos, sendo que a empresa está pensando em expandir suas atividades internacionalmente.

Os resultados satisfatórios de lucratividade que Delta vem apresentando ao longo do tempo são decorrentes do aumento da demanda e dos investimentos na qualidade da prestação de serviços.

Os gestores da Delta assumiram o “risco” de buscar parcerias internacionais, na aquisição de tecnologia e na abertura de novos escritórios. Um dos sócios da Delta foi a China em 2007 para buscar uma parceria para seus negócios, porém a empresa chinesa não teve interesse na época, procurando a Delta apenas em 2010 para fechar contrato. Ou seja, a Delta empregou recursos financeiros para ir até a China e assumiu o risco, apesar de não fechar contrato.

A Delta adquiriu vários *softwares* ao longo de sua trajetória, como, por exemplo, *follow up*, *bysoft*, *cloud*, os quais representaram um investimento alto para empresa. A empresa assumiu o risco de adquiri-los sem saber se iriam dar retorno financeiro, porém, todos esses investimentos trouxeram melhorias nos processos organizacionais, como mais agilidade na entrega, qualidade do serviço e fidelização do cliente.

Outro risco assumido pela empresa refere-se aos empregos financeiros na abertura de três escritórios no Brasil e um em Miami (subsidiária), e na criação de empresa X Logística para prestar assistência a Delta. Todos esses investimentos realizados pela empresa melhoraram a qualidade da prestação de serviços, e permitiram o aumento do retorno financeiro.

Em relação ao “retorno”, os gestores da Delta perceberam o retorno de alguns investimentos realizados em tecnologia e *marketing*, porém acreditam que esses retornos acontecem a longo prazo e não são imediatos. Os retornos mais significativos que a empresa vivenciou estão relacionados aos investimentos em *softwares*, pois todos melhoraram de imediato. A frase a seguir demonstra como os gestores relacionam o retorno aos investimentos, demonstrando que precisam se reinventar para aumentar o desempenho financeiro:

Na sua totalidade não, porque isso ainda demanda um pouco mais de tempo, porque o resultado não é imediato, as vezes é no longo prazo, mas ele vem, e a princípio a gente já começa a enxergar um pouquinho disso, então a gente tem visto que tem valido a pena, tem chegado, não chegou na totalidade, mas ele tem chegado. Mas é preciso sempre se reinventar em relação ao dia a dia da empresa, em relação à tecnologia, ao *marketing*, (...) investe e espera o resultado. [E3].

Ou seja, os processos organizacionais e a qualidade da entrega dos serviços foram antecedentes ao desempenho financeiro satisfatório.

A crise econômica vivenciada comprometeu a constância positiva do retorno, tendo levado à uma interrupção devido à perda de clientes durante este período, principalmente pelos prejuízos obtidos com a abertura da sede em Miami.

Os “investimentos” realizados pela Delta são os mesmos mencionados no “risco”, pois a empresa investiu recursos financeiros altos para melhorar a sua prestação de serviços, angariar mais clientes e trazer mais rentabilidade a carteira de clientes. Para isso, a empresa investiu em *softwares* com tecnologia de ponta para contribuir com esses objetivos:

A gente tem buscado muitas coisas aí, *marketing*, TI, que é a parte de *softwares*, tudo mais, temos se aprimorado nessa questão da capacitação dos nossos colaboradores, até na questão de atendimento aos clientes a gente tem feito [...] as vezes vem palestrante aqui dar curso para os funcionários, então a gente tem investido bastante nessa questão, com o colaborador, que é a nossa ferramenta humana, são as pessoas, então as pessoas tem que estar bem capacitadas, e nisso nós temos investido pesado também. [E3].

Os investimentos físicos que a empresa fez estão associados a abertura de três escritórios no Brasil e um em Miami, e na empresa X Logística que presta serviço a Delta.

A empresa conseguiu alcançar todos esses objetivos almejados, como melhor rentabilidade na carteira de clientes, os quais foram mais evidentes nos últimos três

anos, como também, conseguiu entregar serviços com mais qualidade e angariar mais clientes. Ou seja, esses resultados foram consequência dos investimentos financeiros empregados em tecnologia, treinamento e *marketing*, e investimentos em estrutura física e logística.

Observa-se, por meio desses dados que a Delta apresentou um crescimento constante ao longo do tempo, embora muitas vezes tivesse mantido seu faturamento baixo em determinados períodos. O período de 2014-2015 foi uma prova de que a Delta tinha solidez no mercado brasileiro e conseguiu manter a subsidiária de Miami durante a baixa demanda de serviços, cujo período compensou para empresa, pelo fato da subsidiária ter se recuperado rapidamente, pois no ano seguinte já havia recuperado o prejuízo e começou a trazer resultados satisfatório de desempenho. Ou seja, a Delta criou ações necessárias para alcançar o desempenho, conforme sugere MEYER (2003), o qual argumenta que o desempenho de uma organização como o atingimento necessário das necessidades dos *stakeholders*.

Os resultados de desempenho significativos que a empresa vem apresentando nos últimos anos têm contribuído para que a empresa elabore novas estratégias de expansão internacional, pois obteve também impactos positivos nos aspectos não financeiros.

6.3.2 Antecedentes e consequentes não financeiros

Nessa seção buscou-se identificar como os resultados do desempenho não financeiro influenciaram as tomadas de decisão da empresa (antecedentes não financeiros), e como as tomadas de decisão da empresa influenciaram no desempenho não financeiro (consequentes não financeiros) por meio das seguintes dimensões: melhoria nos processos internos, valor entregue a seus *stakeholders* (inovação, eficiência operacional, conformidade na qualidade, satisfação do cliente), grau de globalização (maior integração com o mercado estrangeiro), cooperação (características de cooperação, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários), avaliação dos *stakeholders* (VERBEETEN; BOONS, 2009; MEYER, 2003; VAHLNE; IVARSSON, 2014).

A “melhoria nos processos internos” foi possível em razão da Delta ter realizado diversas ações, como por exemplo a contratação de um funcionário mais

capacitado em 2013, o qual realizou algumas mudanças significativas nos processos da empresa:

Teve algumas situações que mudaram um pouco. Eu fui contratado pela empresa para assumir a parte operacional, a gestão operacional, [...] quando eu assumi eu mudei muitas coisas porque na minha visão era um pouco diferente, e aí a gente implementou e tem funcionado bem. Fora isso tem também os outros departamentos que tiveram algumas alterações, porque hoje a gente está vivendo em um momento de crise, querendo ou não nós estamos em um momento de crise, questão política, todas essas questões de corrupção, lavagem de dinheiro e tudo mais. Isso afeta muito o nosso mercado, porque a gente trabalha com dólar, com euro, então o dólar está oscilando muito, vai para U\$3,30, para U\$3,50 [...] “o presidente vai renunciar” o dólar vai para U\$3,80, então isso impacta no produto do importador que ele está trazendo e no final vai ter que segurar, eu não vou embarcar, e se não embarca nós não temos embarques. [E3].

As mudanças realizadas por esse novo funcionário influenciaram nos resultados operacionais da Delta, pois os clientes têm elogiado mais os serviços prestados pela empresa, como também, trouxeram mais conhecimentos técnicos para a equipe de trabalho: *“Claro que precisamos melhorar muito ainda, mas ao longo do tempo nós estamos trabalhando isso, então acredito que tem sido aplicado e está funcionando”*. [E3].

A nossa qualidade de serviço melhorou muito, porque nós começamos a exigir mais dos colaboradores, a prestar um serviço melhor, ter mais qualidade nas informações, e não só com isso, mas, também a gente tem aprimorado os colaboradores com treinamento, com informações até mesmo sobre atendimento ao cliente, porque as vezes o colaborador está ali com o cliente e ele pode ser um vendedor, pode acabar vendendo mais, pra que isso aconteça a gente tem que qualificar a pessoa, (...) então tudo isso melhorou muito, melhorou bastante com todas as situações que a gente passou, os aprimoramentos que a gente teve [...] [E2].

Para a empresa ampliar sua prestação de serviços foi necessário ampliar sua estrutura. Dessa maneira foram abertos os três escritórios no Brasil, para proporcionar ao cliente uma cobertura maior de atendimento. A Delta angariou mais clientes por meio de visitas. Mas, o que provocou o aumento mais significativo no número de clientes, como a sua fidelização, foi a busca da Delta em unificar os processos de entrega dos serviços por meio do agenciamento de cargas feito pela subsidiária em Miami e pela criação da X Logística no Brasil, os quais melhoraram a qualidade de armazenagem dos produtos hospitalares e facilitaram na entrega.

A partir da abertura do escritório em Miami em 2012, alguns sistemas da matriz precisaram ser integrados com os da subsidiária, inclusive foi necessário aperfeiçoar alguns *softwares* da matriz para dar esse suporte à filial de Miami:

Na verdade é que mesmo que aqui no Brasil a gente tenha melhorado muitas coisas na questão de sistemas para facilitar a comunicação, muita coisa você vai fazendo manual quando você vai ver você está fazendo um milhão de coisas no manual, então foi com a inserção do sistema novo e tudo mais isso foi facilitando, e a comunicação também, a gente vai criando procedimentos, falar assim, ah vamos passar as informações já corretas, já certinho, pra evitar essa coisa essa troca excessiva de e-mails e tudo mais, acho que tudo isso contribuiu mas isso é um crescimento que a própria empresa está buscando aqui no Brasil também [E4].

Essas melhorias na comunicação e nos processos devem-se a criação do *software “cloud”*, o qual foi desenvolvido pela subsidiária de Miami. Os gestores da Delta ressaltaram que os processos melhoraram significativamente nos últimos anos por conta dos investimentos em tecnologia, como também, o sistema da Receita Federal passou a ser 100% online a partir de 2016, o que melhorou a eficiência nos trâmites, em questão de preenchimento de formulários, rapidez, entre outros: *“já cometemos nesse período de 25 anos temos erros, mas nós erros, vamos dizer assim de pegar assim a média (...) isso de erro e tantos acertos, qual que está melhor, então 90% de acerto”*. [E1].

A Delta investiu na melhoria nos processos também para pleitear a certificação ISO 9001, o qual está sendo uma exigência de alguns clientes da empresa.

O “valor entregue aos *stakeholders*” foi possível pelos investimentos feitos na qualidade dos serviços entregues pela Delta, em razão dos clientes não se importarem em pagar um serviço mais caro comparado ao que a concorrência oferece.

A prestação de serviço que nós fazemos aqui é muito boa, temos vendedores externos para atender porta a porta. O que nós mantemos aqui é uma marca forte, é uma marca que quando o cliente precisar do nosso serviço ele vem nos procurar [...], nós já temos uma carteira formada de mais de 200 clientes que nos sustentam. [E1].

A Delta procura aprimorar a prestação de serviços para entregar produtos de qualidade, desse modo prefere não crescer tão rápido por não conseguir crescer em estrutura ao mesmo tempo, e correr o risco de não conseguir prestar um serviço de

qualidade. Para melhorar os serviços a empresa investiu em tecnologia e na gestão de pessoas.

A empresa tem buscado baixar o custo do serviço para entregar um produto mais competitivo no mercado, como, por exemplo, conseguir fretes mais baratos, mas nada que prejudique a qualidade do trabalho. Porém, seus valores ainda estão acima da média cobrada pela concorrência, mas justificados por entregas que mantêm a qualidade dos produtos, ainda mais por serem produtos hospitalares. Ou seja, a entrega de serviços de qualidade é um consequente de investimentos em tecnologia e gestão de pessoas.

O “grau de globalização” (maior integração com o mercado estrangeiro) foi revelado pela Delta quando a empresa começou a realizar os trâmites de despacho aduaneiro, porém seu contato com o mercado estrangeiro foi pouco nessa época. Em 1999, quando a empresa começou a buscar parceiras no mercado estrangeiro para realizar o agenciamento de fretes o seu envolvimento foi maior devido ao início de relacionamentos com empresas prestadoras de serviço, como companhias aéreas e marítimas, fornecedores de produtos hospitalares, entre outros.

Esse envolvimento cresceu com o tempo, pois foram sendo realizadas parcerias com empresas da China, EUA, entre outros para contribuir com *know-how* sobre armazenagem, logística, entre outros assuntos relacionados a importação. A obtenção desse conhecimento e o incentivo de clientes brasileiros fez com que a empresa decidisse abrir um escritório em Miami para realizar o agenciamento de cargas de lá para o Brasil em 2012. Essa oportunidade proporcionou a Delta a maior integração com o mercado estrangeiro, sendo em cultura, em leis, na questão tributária, entre outros tantos fatores que diferem do Brasil. Ou seja, a criação da subsidiária em Miami e o aumento do envolvimento com parceiros internacionais é consequência dos investimentos feitos em novos relacionamentos, que permitiu obter mais conhecimento sobre o mercado estrangeiro.

A “cooperação” foi identificada por esforços da Delta em relação a motivação dos funcionários, para isso foram proporcionadas formas de melhorar a produtividade do trabalho:

Um ambiente agradável torna as pessoas mais produtivas, você quer um ambiente acolhedor entendendo o lado do outro, a pessoa não pode ser perturbada, imagine se entro aqui como dono da empresa chutando a mesa, brigando com as pessoas, [...] ou botando pressão em cima deles né, [...]Jeu, por exemplo, não consigo falar mal de um grupo de pessoas ou de

profissional técnico que a gente tem aqui com um ambiente de trabalho desses, [...] eles precisam de concentração, eles não podem errar (...) isso é um fator significativo, são eles que produzem não sou eu (...) fazendo os processos, montando a documentação com o cliente, com o fornecedor lá fora, com a gente, então quando eu chego eu sempre procuro cumprimentá-los, mostrar para eles que está tudo bem. A empresa é uma empresa sólida, eles não têm riscos, o risco deles é mínimo, a empresa paga o salário em dia, não tem nenhum envolvimento com nada que seja fora do que é legal, isso oferece segurança, tranquilidade para eles trabalharem. As piores empresas são aquelas que priorizam o dinheiro. [E1].

Para melhorar a produtividade das pessoas, foi necessário a Delta investir em tecnologia e inovar nos serviços e processos:

A inovação ela já diz tudo, é uma coisa boa quando você renova, a pessoa quando ela está muito tempo naquilo ela não vê a coisa fluir, meio que desanima, mas não quando você renova aquilo, [...] fala “agora vamos pra uma outra linha”, isso te oferece uma opção melhor, você vai ter um recurso melhor, no final você ainda pode ter uma bonificação, tudo mais, que hoje tudo fala em valores, então você mostra isso para o colaborador, fala pra ele se nós formos por esse caminho aqui, no final você vai ter uma vantagem, você vai ganhar um extra, [...] então aí a pessoa já começa a se motivar mais. Hoje mesmo a gente tem um sistema aqui de avaliação por colaborador, que nem se ele for bem em todas as etapas ali, no final ele tem uma pontuação, e se ele alcançar essa outra pontuação e o ano for bom para a Delta ele terá uma porcentagem do que ganharmos, então isso já motiva o colaborador a sempre estar melhorando, né, porque é avaliado tudo, desde horário, vestimenta, entre outros. [E3].

As ações realizadas pela empresa, como oferecer uma tecnologia melhor para o funcionário trabalhar, disponibilizar treinamentos, distribuição de lucros, respeito entre sócios e funcionários, contribuíram para a cooperação dos funcionários, os quais se envolveram mais com as atividades da empresa entregando um serviço de maior qualidade, como também, contribuiu para números baixos de rotatividade.

A “avaliação dos *stakeholders*” ocorreu por meio de pesquisas realizadas pelos vendedores externos que acompanham a carteira de clientes da Delta e verificaram quais são as suas necessidades em relação a prestação de serviços. A empresa também possui vendedores apenas para prospectar clientes no mercado, e durante essas visitas os vendedores conseguem identificar nichos de mercado por meio das sugestões recebidas.

As visitas ocorrem mensalmente, e tem trazido para os gestores da Delta informações para melhorar os processos organizacionais. Ou seja, a obtenção de *feedback* dos clientes permitiu a melhoria dos processos da Delta, o que é uma consequência das visitas realizadas aos clientes.

Verificou-se que a Delta investiu na melhoria dos processos ao longo do tempo, mas que as próprias mudanças organizacionais, como a abertura da X Logística, a contratação de um gerente operacional em 2012, a abertura da subsidiária em Miami em 2014, trouxeram mudanças significativas para os processos em questão de qualidade e na entrega dos serviços. Os investimentos realizados nos processos organizacionais influenciaram na melhoria do desempenho não financeiro da empresa, os quais influenciaram em novas tomadas de decisão, conforme sugere Guérard et al (2013), a qual considera-se que o desempenho na organização tem impacto nas decisões e ações tanto como *input* quanto como *output*.

A seguir o Quadro 56 mostra as ações antecedentes e consequentes do desempenho financeiro e não financeiro da Delta:

QUADRO 56 - AÇÕES ANTECEDENTES E IMPACTOS CONSEQUENTES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE DELTA

Antecedente	Desempenho Financeiro	Consequente
<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos na melhoria na qualidade dos serviços para aumentar mais a lucratividade - Decisão de pagar o prejuízo da subsidiária com a lucratividade da matriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucratividade e/ou prejuízos: Crise econômica Desempenho insatisfatório na subsidiária Retomada da lucratividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho satisfatório da Matriz ao longo do tempo - Desempenho financeiro insatisfatório da subsidiária entre 2014-2015 - Quitação da dívida de Miami em 2016 - Recuperação financeira da subsidiária em Miami - Aumento da lucratividade na Delta nos últimos 3 anos
<ul style="list-style-type: none"> - Ida a China para angariar parcerias em 2007 - Parceria realizada com empresa chinesa em 2010 - Aquisição de softwares (<i>follow up, cloud, bysoft</i>) - Abertura de 3 escritórios nacionais e 1 internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Risco: Parcerias internacionais Aquisição de tecnologia Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto financeiro positivo com os investimentos em tecnologia e ampliação nacional - Impacto inicial financeiro negativo com sede internacional
<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em <i>softwares</i> - Investimentos em tecnologia e melhoria dos processos e serviços - Investimentos em <i>marketing</i> e relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Retorno: Crise Econômica Perda de Clientes Recuperação 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do retorno em longo prazo até 2013 - Ausência de retorno em 2014 e 2015 - Recuperação do retorno a partir de 2016
<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em: a) Treinamentos dos funcionários b) Abertura de três escritórios no Brasil e um e Miami 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos: Ampliação Processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior rentabilidade financeira com o aumento da carteira de clientes, principalmente nos últimos 3 anos - Aumento do patrimônio físico

c) Abertura da X Logística d) Tecnologia (processos e serviços) e) <i>Marketing</i> (busca de novos clientes)		-Recuperação financeira dos investimentos em longo prazo
Antecedente	Desempenho Não Financeiro	Consequente
<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de especialista em gestão operacional -Contratação de funcionários mais capacitados -Ampliação dos serviços prestados -Visitas aos clientes -Unificação dos processos pela criação da X Logística e da sede em Miami -Integração de sistemas -Aquisição de <i>softwares</i> -Adoção de tecnologia "cloud" - Modernização do sistema com o da Receita Federal - Mudanças para obter a ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria nos processos internos: Aquisição de tecnologia Gestão de pessoas Investimentos em processos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria dos processos organizacionais -Sistemas modernizados e integrados -Reconhecimento e fidelização de clientes -Absorção de conhecimento técnico -Melhoria na eficiência nos trâmites
<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos realizados em tecnologia -Contratação de especialistas -Investimentos em gestão de pessoas (treinamentos) -Busca constante da qualidade -Busca da redução do custo 	<ul style="list-style-type: none"> Valor entregue aos <i>stakeholders</i>: Aquisição de tecnologia Qualidade Eficiência operacional Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega de serviços de qualidade -Força da marca -Venda de produtos mais caros do que o mercado (pela qualidade dos serviços) -Satisfação dos clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Busca de novos parceiros a partir de 1999 -Busca de novos relacionamentos internacionais (prestadores de serviços, fornecedores, cias aéreas e marítimas) 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de globalização: Interação com mercado estrangeiro Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> -Nova unidade em Miami -Aumento do envolvimento com mercado internacional -Novas parcerias com empresas de outros países como China, EUA, etc. -Conhecimentos técnicos sobre mercado internacional, aspectos tributários, cultura e leis de outros países
<ul style="list-style-type: none"> -Oferecer tecnologia melhor para o funcionário trabalhar -Oferecer treinamentos -Distribuição de lucros -Respeito entre sócios e funcionários -Busca de melhor ambiente no trabalho -Criação de benefícios -Implantação de sistema de avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação: Envolvimento dos funcionários Aquisição de tecnologia Gestão de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior envolvimento dos funcionários com as atividades da empresa entregando um serviço de maior qualidade -Baixa rotatividade

-Visitas realizadas mensalmente a clientes pelos vendedores externos, contratados para prospecção de novos clientes -Pesquisa de mercado para identificação das necessidades dos clientes	Avaliação dos <i>stakeholders</i> : <i>Feedback</i>	-Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes -Conhecimentos sobre as necessidades dos clientes -Melhoria dos processos internos
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

6.3.3 Análise do desempenho financeiro e não financeiro (antecedente e consequente) do caso Delta

Aqui são analisados os resultados de desempenho financeiro e não financeiro (antecedente e consequente) de Delta, à luz dos resultados obtidos na Fase I. O quadro 55 sintetiza as ações identificadas da categoria desempenho conforme se observa a seguir:

Desempenho financeiro (antecedente e consequente)

Quanto à lucratividade, a Delta apresentou resultados financeiros satisfatórios ao longo da sua trajetória, em consequência do aumento da demanda e da qualidade nos serviços prestados. Assim como a Delta, as empresas da Fase I também buscaram melhorar os processos organizacionais por meio de investimento em tecnologia, como forma de alcançar mais eficiência na entrega dos produtos e serviços oferecidos. Da mesma maneira que a Delta, a empresa Alpha foi a única empresa da Fase I que apresentou resultado financeiro satisfatório durante toda sua trajetória. Diferentemente de Delta, as demais empresas da Fase I (Beta, Ômega e Gama) tiveram resultados diferentes umas das outras, ou seja, houve um comportamento de desempenho satisfatório e insatisfatório em momentos diferentes de suas trajetórias.

Em relação ao risco, a Delta assumiu riscos de investimentos em tecnologia para melhorar os processos, como também apresentou risco ao investir em recursos financeiros para a expansão da empresa por meio da subsidiária. Como Delta, todas as empresas da Fase I assumiram o risco de inadimplência ao investir na renovação tecnológica da empresa. Tanto a Delta como as empresas da Fase I obtiveram retorno financeiro em relação aos investimentos empregados em tecnologia.

Observou-se que a Delta apresentou retorno financeiro em relação aos investimentos em tecnologia realizados pela empresa. Da mesma forma que Delta, as empresas Ômega e Gama também investiram em tecnologia e obtiveram retorno. Diferentemente de Delta, as empresas Alpha e Beta alcançaram retorno financeiro em razão do investimento em auxílio a educação e do processo sucessório, respectivamente.

A Delta investiu em tecnologia ao longo de sua trajetória, e apresentou como resultado o aumento da carteira de clientes. Assim, como a Delta, todas as empresas da Fase I investiram em tecnologia, porém obtiveram resultados diferentes de Delta, conforme o Quadro 57.

QUADRO 57 - ANÁLISE DO DESEMPENHO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha		Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Lucratividade e/ou Prejuízo					
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Mudança da participação dos sócios, reestruturação da empresa e divisão das tarefas administrativas -Resiliência à crise -Estratégias inovadoras -Melhoria dos processos -Motivação dos funcionários com ações como implantação da PLR -Conquista de clientes pela agilidade na entrega dos produtos -Investimento em tecnologia e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> -Decisão de Mudança no modelo de vendas (direta para a distribuição) -Necessidade de criar estratégias para identificar informações do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Percepção da falta de investimentos em gestão de pessoas e decisão de planejar mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos na estrutura da empresa -Contratação de mão de obra qualificada -Aumento da estrutura física da empresa -Decisão de ampliar a empresa em 2013 -Decisão de mudar de sede para uma menor após 2013 -Demissão de 50% dos funcionários após 2013 	<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos na melhoria na qualidade dos serviços para aumentar mais a lucratividade - Decisão de pagar o prejuízo da subsidiária com a lucratividade da matriz

Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento significativo das vendas e lucros -Manutenção do crescimento -Aumento da linha de produtos -Crescimento financeiro atingindo faturamento anual médio de 11 milhões 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento do número de vendas/receitas -Lucro líquido abaixo do esperado 	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento financeiro lento nos últimos anos -Demissões 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de lucratividade até 2012 -Desempenho satisfatório antes de 2013 -Desempenho insatisfatório (depois de 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> -Desempenho satisfatório da Matriz ao longo do tempo -Desempenho financeiro insatisfatório da subsidiária entre 2014-2015 -Quitação da dívida de Miami em 2016 -Recuperação financeira da subsidiária em Miami -Aumento da lucratividade na Delta nos últimos 3 anos
Risco					
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Análise de viabilidade do negócio -Análise de ganhos e perdas -Business plan -Reciclagem do produto (lâmpadas) 	<ul style="list-style-type: none"> -Planejamento de melhoria no desenvolvimento dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Financiamentos bancários nos 5 primeiros anos de atividade -Aquisição de maquinários 	<ul style="list-style-type: none"> -Construção da nova sede física em 2013 	<ul style="list-style-type: none"> -Ida a China para angariar parcerias em 2007 -Parceria realizada com empresa chinesa em 2010 -Aquisição de softwares (<i>follow up, cloud, bysoft</i>) -Abertura de 3 escritórios nacionais e 1 internacional
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Implementação de uma nova linha de produtos -Notificação do Inmetro 	<ul style="list-style-type: none"> -Aquisição de maquinários -Desenvolvimento de pesquisas -Contratação de consultorias 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumprimento das responsabilidades financeiras -Maior produtividade e desempenho satisfatório até 2013 -Inovação dos serviços prestados 	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento financeiro até 2013 -Expansão patrimonial 	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto financeiro positivo com os investimentos em tecnologia e ampliação nacional -Impacto inicial financeiro negativo com

					sede internacional
	Retorno				
Antecedente	-Estimativa de crescimento de 8% -Investimentos em programas de auxílio a educação -Controle de liberação de crédito aos clientes	-Mudança de gestão em 2007 -Início das vendas por telefone	-Novos investimentos em maquinários e recursos	-Novos investimentos antes de 2013 -Demissão de funcionários a partir de 2013 e venda da sede física	-Investimentos em <i>softwares</i> -Investimentos em tecnologia e melhoria dos processos e serviços -Investimentos em <i>marketing</i> e relacionamentos
Consequente	-Crescimento de 33% no último ano -Capacitação dos funcionários -Redução de problemas com inadimplência	-Aumento do faturamento em 4 vezes nos últimos 10 anos	-Aumento do retorno financeiro -Novos créditos bancários	-Retorno financeiro satisfatório até 2013 -Retorno insatisfatório após 2013 e recessão	-Crescimento do retorno em longo prazo até 2013 -Ausência de retorno em 2014 e 2015 -Recuperação do retorno a partir de 2016
	Investimentos				
Antecedente	-Aperfeiçoamento dos funcionários -Pesquisas de <i>marketing</i> -Treinamento dos funcionários -Pesquisa de clima organizacional -Contratação de <i>business partner</i> -Investimento no relacionamento com outras empresas -Investimento em <i>softwares</i> - <i>Benchmarking</i>	-Desenvolvimento de novos produtos -Preparação para abertura de 2 novas unidades	-Aquisição de melhores equipamentos tecnológicos -Construção de um amplo galpão para fins produtivos -Adaptação dos processos produtivos	-Investimento na construção de um prédio em 2013 e nos processos -Reestruturação realizada a partir de 2015 com investimentos em: a) Investimentos em tecnologia b) Contratação de mão-de-obra mais qualificada c) Melhoria nos processos	-Investimentos em: a) Treinamentos dos funcionários b) Abertura de três escritórios no Brasil e um em Miami c) Abertura da X Logística d) Tecnologia (processos e serviços) e) <i>Marketing</i> (busca de novos clientes)
Consequente	-Desenvolvimento de produtos e serviços -Melhoria na comunicação organizacional	-Desenvolvimento do departamento de P&D -Renovação do laboratório	-Resultados financeiros satisfatórios pelo aumento das vendas devido à melhoria da	-Expansão financeira da empresa até 2013 e novas aquisições	- Maior rentabilidade financeira com o aumento da carteira de clientes,

-Estrutura de trabalho bem informada -Otimização de tempo nos processos -Segurança da informação institucional -Desenvolvimento de projetos	de testes de produtos -Desenvolvimento de fibras têxteis para uso próprio -Houve a restrição de crédito para a abertura de novas unidades	reputação e credibilidade da empresa no setor	-Perda dos investimentos após 2013 -Recuperação de investimentos a partir de 2015	principalment e nos últimos 3 anos -Aumento do patrimônio físico -Recuperação financeira dos investimentos em longo prazo
--	---	---	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da subsidiária de Delta tiveram resultados de desempenho financeiro insatisfatórios dentre os anos 2014-2015, devido à redução da demanda, causada pela crise econômica. Porém, no ano seguinte as atividades da filial se estabilizaram e obteve-se resultados de desempenho satisfatório desde então, sendo quitada 100% da dívida do investimento realizado em Miami. Essa ação, ocorrida na subsidiária, não é passiva de comparação com as empresas da Fase I, pois trata-se da única empresa que possui uma subsidiária.

Assim como a Delta, todas as empresas da Fase I investiram em tecnologia para melhorar os processos e alcançar desempenho financeiro satisfatório. Da mesma forma que a Delta conseguiu alcançar desempenho financeiro satisfatório ao longo do tempo, a Alpha também conseguiu isso, pois ambas conseguiram atingir os resultados esperados. As demais empresas apresentaram resultados de desempenho satisfatórios em determinado período do tempo. Ou seja, o que as diferenciou foram as decisões tomadas, o que representa uma idiossincrasia de cada caso.

Em suma, do mesmo modo que a Delta, as empresas da Fase I revelaram ações que resultaram no desempenho financeiro satisfatório e não satisfatório, cujos resultados impulsionaram as empresas a tomar novas decisões, ou seja, verificou-se a recursividade na categoria de desempenho financeiro, conforme sugere Guérard et al (2013), a qual afirma que o desempenho na organização tem impacto nas decisões e ações tanto como *input* quanto como *output*.

Desempenho não financeiro (antecedente e consequente)

A Delta investiu ao longo de sua trajetória na melhoria de processos internos da empresa, cujos investimentos resultaram no aumento da eficiência nos trâmites de

importação. Da mesma maneira que a Delta, todas as empresas da Fase I desenvolveram novos processos durante sua trajetória, porém apresentaram resultados diferentes comparados aos de Delta, com exceção da Gama. A Alpha, por exemplo, obteve resultados de melhoria no desempenho dos funcionários. A Beta apresentou menor rotatividade de funcionários, a Ômega obteve a ISO de qualidade. A Gama também melhorou a qualidade de entrega de serviços, assim como a Delta o fez.

Em relação ao valor entregue aos *stakeholders*, os gestores da Delta investiram em tecnologia para entregar produtos personalizados aos seus clientes. Também as empresas Ômega e Gama tiveram a mesma preocupação. Diferente de Delta, a Alpha investiu em laboratórios de testes e a Beta em tecnologia para melhorar a produção de luvas. A Delta apresentou como consequente dessa ação a satisfação de seus clientes, assim como as demais empresas da Fase I, as quais revelaram o mesmo impacto.

Para aumentar o grau de globalização, a Delta procurou ao longo do tempo se envolver com seus fornecedores e parceiros comerciais internacionais. Assim como a Delta, todas as empresas da Fase I dessa pesquisa realizaram as mesmas ações, porém a Delta avançou o envolvimento com o mercado estrangeiro, pois chegou a criar uma subsidiária em Miami e se constituiu como EMN.

A cooperação foi desenvolvida pela Delta por meio da criação de benefícios aos funcionários, distribuição de lucros e sistema de avaliação. Como consequente dessa ação, a Delta obteve maior envolvimento de seus funcionários e baixa rotatividade. As demais empresas da Fase I tiveram ações diferentes de Delta, porém a única empresa que apresentou o mesmo resultado que Delta foi a Alpha. Diferentemente de Delta, as empresas Beta, Ômega e Gama começaram a se preocupar com a cooperação nos últimos anos.

A avaliação dos *stakeholders* foi realizada pela Delta por meio de visitas aos clientes. Essas ações trouxeram como resultado para Delta o recebimento de *feedback* e melhoria nos processos organizacionais. Assim como Delta, todas as empresas da Fase I apresentaram as mesmas ações e os mesmos resultados, conforme mostra o Quadro 58.

QUADRO 58 - ANÁLISE DO DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO (ANTECEDENTE E CONSEQUENTE) DA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha		Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Melhoria nos processos internos					
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de processos dentro da empresa -Prestação de contas organizada -Aprendizagem dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de realizar mudanças nos processos internos devido ao fator previdenciário e do novo modelo de distribuição -Criação do departamento de P&D 	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de novos processos -Aquisição de tecnologia/máquinas -Monitoramento das mudanças na legislação e das normas da ISO -Treinamento de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos no aprimoramento de determinados processos -Investimento em <i>softwares</i> mais eficazes -Criação de departamentos -Reestruturação da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de especialista em gestão operacional -Contratação de funcionários mais capacitados -Ampliação dos serviços prestados -Visitas aos clientes -Unificação dos processos pela criação da X Logística e da sede em Miami -Integração de sistemas -Aquisição de <i>softwares</i> -Adoção de tecnologia "cloud" - Modernização do sistema com o da Receita Federal - Mudanças para obter a ISO 9001

Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão transparente -Melhoria na segurança da informação -Desempenho dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> -Adoção de novos processos para atender o modelo de distribuição -Mudanças em alguns processos organizacionais devido o fator previdenciário -Menor rotatividade e manutenção da produtividade -Contratação de mão-de-obra mais qualificada -Emissão de indicadores para a tomada de decisão -Integração das informações -Aquisição do software Proteus -Desenvolvimento de novos produtos com novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria nos processos internos -Sistematização do trabalho -Criação dos departamentos de engenharia, desenvolvimento técnico e pré-orçamento -Modificações nos processos conforme a ISO de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Mais eficiência nos processos aduaneiros -Descentralização dos processos -Melhoria na qualidade na entrega de serviços -Recebimento da certificação ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria dos processos organizacionais -Sistemas modernizados e integrados -Reconhecimento e fidelização de clientes -Absorção de conhecimento técnico -Melhoria na eficiência nos trâmites
Valor entregue aos <i>stakeholders</i>					
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Conformidade na qualidade -Laboratório de testes (qualidade) -Estrutura financeira 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de realizar investimentos em tecnologia para desenvolver melhores produtos -Necessidade de melhorar o atendimento aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Preocupação da empresa em entregar produtos de qualidade -Busca de solução para os problemas dos clientes -Oferta de soluções inovadoras (ex.: corte a laser) 	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de <i>softwares</i> e processos exclusivos para determinados clientes -Criação de processos exclusivos para clientes -Reestruturação dos processos - Busca por <i>feedback</i> de mais clientes -Acompanhamento do pós-serviços/ vendas 	<ul style="list-style-type: none"> -Investimentos realizados em tecnologia -Contratação de especialistas -Investimentos em gestão de pessoas (treinamentos) -Busca constante da qualidade -Busca da redução do custo

Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento da empresa -Conquista de mercado -Aumento da linha de produtos -Eficiência operacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Obtenção de reconhecimento do mercado como empresa especialista na produção de luvas -Criação do projeto “confie” 	<ul style="list-style-type: none"> -A empresa está colocada como uma das melhores do seu setor de atuação, embora os clientes não valorizem o suficiente os serviços da empresa -Aumento de investimentos em processos -Aumento da eficiência operacional e qualidade -Inovações em produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Retenção de clientes durante um período -Criação de valor para os clientes -Melhoria no atendimento ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega de serviços de qualidade -Força da marca -Venda de produtos mais caros do que o mercado (pela qualidade dos serviços) -Satisfação dos clientes
Grau de globalização					
Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento com o mercado estrangeiro -Visitas ao mercado estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de buscar parcerias com empresa de consultoria americana para o desenvolvimento de produtos -Busca de parceria internacional por meio da representação de marcas de maquinários internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> -Representação comercial de maquinários estrangeiros 	<ul style="list-style-type: none"> -Viagens ao exterior para conhecer parceiros comerciais -Adaptação das práticas de prestação de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> -Busca de novos parceiros a partir de 1999 -Busca de novos relacionamentos internacionais (prestadores de serviços, fornecedores, cias aéreas e marítimas)
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliação do mercado de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> -Integração com empresas estrangeiras -Alcance de reputação da empresa devido as parcerias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior integração da empresa com o mercado estrangeiro por meio de: <ol style="list-style-type: none"> Treinamentos externos Compra de matéria-prima Conhecimento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizagem de processos acerca das práticas do mercado estrangeiro -Novos conhecimentos pelas experiências internacionais -Maior integração com o mercado estrangeiro -Aumento do grau de globalização 	<ul style="list-style-type: none"> -Nova unidade em Miami -Aumento do envolvimento com mercado internacional -Novas parcerias com empresas de outros países como China, EUA, etc. -Conhecimentos técnicos sobre mercado internacional, aspectos tributários, cultura e leis de outros países
Cooperação					

Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Auxílio a educação -Pesquisas de satisfação -Implantação da PLR -Coaching -Avaliação de desempenho -Contratação do <i>business partner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -Percepção de insegurança da equipe de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de diminuir a folha de pagamento -Planejando reestruturação para estimular as equipes de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de funcionários mais qualificados -Desligamento de 50% dos funcionários devido à crise econômica -Reestruturação da empresa devido ao desligamento de 50% dos funcionários -Criação de práticas para melhorar o clima organizacional -Desenvolvimento de reuniões com coordenadores (<i>face-to-face</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> -Oferecer tecnologia melhor para o funcionário trabalhar -Oferecer treinamentos -Distribuição de lucros -Respeito entre sócios e funcionários -Busca de melhor ambiente no trabalho -Criação de benefícios -Implantação de sistema de avaliação de desempenho
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento dos funcionários -Melhoria nos processos 	<ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento de informações com os funcionários -Abertura de espaço para questionamento e participação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixo envolvimento dos funcionários -Folha de pagamento alta 	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de um ambiente de cooperação durante a recessão 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior envolvimento dos funcionários com as atividades da empresa entregando um serviço de maior qualidade -Baixa rotatividade
Avaliação dos <i>stakeholders</i>					

Antecedente	<ul style="list-style-type: none"> -Visita aos clientes -Pesquisa de mercado -Preços atrativos ao consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de melhorar a relação da empresa com seus <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicação de pesquisas anuais com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliações com clientes e funcionários -Acompanhamento dos trâmites aduaneiros dos clientes com mais proximidade -Busca de novas maneiras de se aproximar dos funcionários -Investimentos em comunicação interativa 	<ul style="list-style-type: none"> -Visitas realizadas mensalmente a clientes pelos vendedores externos, contratados para prospecção de novos clientes -Pesquisa de mercado para identificação das necessidades dos clientes
Consequente	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Feedback</i> positivo dos clientes -Crescimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Recebimento de <i>Feedback</i> dos distribuidores -Realização de pesquisas com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de produtos conforme as exigências dos clientes -Melhoria nos processos produtivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desempenho satisfatório até a crise de 2013 -Desempenho não satisfatório durante a crise a partir de 2013 	<ul style="list-style-type: none"> -Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes -Conhecimentos sobre as necessidades dos clientes -Melhoria dos processos internos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em suma, a Delta conseguiu melhorar seus processos internos e fidelizar os clientes investindo em qualidade, tecnologia, clientes, fornecedores e pessoas. A análise das empresas da Fase I mostrou que elas conseguiram melhorar seus processos organizacionais ao longo do tempo também como consequência de investimentos em tecnologia e nas relações com os parceiros comerciais, clientes e fornecedores. Da mesma forma que a Delta conseguiu alcançar desempenho não financeiro satisfatório ao longo do tempo, a Alpha também conseguiu isso, pois ambas atingiram os resultados esperados. As empresas Beta, Ômega e Gama apresentaram resultados de desempenho não financeiro diferentes da Delta, pois estas empresas estão passando por mudanças nos últimos anos, no sentido de buscar uma maior integração com os funcionários para que isso se reverta em mais produtividade e comprometimento.

Igualmente a Delta, as empresas da Fase I revelaram ações que resultaram no desempenho não financeiro, de maneira satisfatória ou insatisfatória, cujos resultados impulsionaram as empresas a tomar novas decisões. Dessa maneira,

verificou-se a recursividade na categoria de desempenho não financeiro, conforme argumenta Guérard et al (2013), a qual afirma que o desempenho na organização tem impacto nas decisões e ações tanto como *input* quanto como *output*.

6.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização é compreendido pelo envolvimento de uma empresa com o mercado estrangeiro e pelas razões das decisões tomadas em relação à internacionalização. Esse processo é possível por meio do relacionamento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro, envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro, da busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros e da busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros (VALHNE; JOHANSSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010; VAHLNE; IVARSSON, 2017; JONES, 2010).

O “envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro” começou antes da empresa ser fundada, pois os sócios da Delta trabalhavam no hospital de clínicas de uma universidade, o qual importavam produtos hospitalares. Nesse período, os sócios da empresa conheceram fornecedores e parceiros comerciais, tendo início aqui o envolvimento com o mercado estrangeiro.

Durante os seis primeiros anos de atividade da Delta, o relacionamento com o mercado estrangeiro não foi tão próximo em razão da empresa apenas fazer o processo de despacho aduaneiro. Entretanto, a partir de 1999, a empresa acrescentou o serviço de agenciamento de frete, necessitando assim possuir parceiros internacionais para enviar a carga, tanto por vias marítimas quanto aérea para o Brasil. Esses relacionamentos foram feitos em vários países, pois há fornecedores de produtos hospitalares em diversas partes do globo.

O envolvimento foi aumentando com o tempo em razão da Delta ter buscado parceiros fixos em cada local onde eram realizados o agenciamento de fretes. Dessa maneira, foram construídas relações com parceiros da China, EUA, alguns países da Europa, entre outros, os quais prestavam serviços de armazenagem, logística, entre outros assuntos relacionados a importação.

A partir da abertura da subsidiária em Miami em 2012, a Delta precisou aumentar ainda mais o seu envolvimento com o mercado estrangeiro, devido ao início da prestação de serviços de agenciamento de cargas naquele país. O agenciamento

de cargas realizado em Miami é feito com exclusividade para a importação dos produtos hospitalares para o Brasil. Mesmo sendo um serviço prestado para a mesma empresa, a Delta precisou aumentar o seu envolvimento com fornecedores e parceiros comerciais para realizar esse processo.

O “envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro” ocorreu apenas pela compra de produtos hospitalares de fornecedores estrangeiros, ou seja, é realizada a importação desses produtos desde 1999 pela Delta. O envolvimento se tornou ainda maior quando a empresa abriu a subsidiária em Miami, por conta da necessidade de obtenção de conhecimento para realizar os processos de agenciamento de carga, pois até esse período a Delta realizava a contratação de agenciamento de fretes de outros países, o qual ainda continua sendo feito pela empresa.

A Delta precisou contratar um funcionário com experiência em agenciamento de carga para realizar os processos em Miami:

Quando você contrata uma pessoa para trabalhar lá, ela já tinha o *know-how* pra embarcar as cargas, então, que que uma, nós estamos falando de uma empresa bem pequena tá, então não é uma, eu não tenho 10 funcionários em cada lado, ele tem que entender do processo, ou seja, o mesmo processo que a Fernanda faz aqui quando tem uma carga pra exportação, que o nosso forte não é exportação, é importação, ela tem que emitir o conhecimento aqui, pedir reservas na companhia aérea, e fazer o embarque pra a origem que o exportador mandou, aqui o nosso (...) cargas que eu tenho que ter *expertise* (...) tem que saber, tem que reservar espaço no avião, para emitir processo, negociar tarifa. [E2].

Ou seja, a Delta começou a realizar processos novos, os quais não havia feito anteriormente, apenas contratado, a exemplo do agenciamento de cargas. O fato da empresa ter contratado um funcionário com experiência sobre esses processos facilitou significativamente na adaptação em um ambiente estrangeiro. Porém, houve também a necessidade de buscar *know-how* com parceiros comerciais internacionais para o desenvolvimento dos processos.

A “busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros” foi acontecendo de forma gradual. À medida que a Delta solicitava os serviços de agenciamento de fretes e importava produtos hospitalares, e conseguia cumprir os acordos financeiros de pagamentos, como também as demais exigências dos processos, a confiança foi sendo conquistada e o comprometimento foi aumentando entre a empresa e as partes envolvidas ao longo do tempo.

A “busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros” ocorreu pela abertura da subsidiária em Miami. Essa expansão foi realizada em razão da Delta possuir vários fornecedores de medicamentos de origem americana. A abertura da filial resultou em melhorias nos processos de embarque e no rastreamento da mercadoria pelos clientes. O investimento da subsidiária de Miami teve como objetivo a redução de custos de importação, pois a empresa não precisaria contratar mais agenciamento de fretes para mercadorias vindas dos EUA, apenas de outras regiões.

Após verificar como ocorreu o envolvimento da Delta com o mercado estrangeiro, procurou-se compreender o processo de internacionalização pela análise dos motivos que levaram a empresa a entrar em mercados estrangeiros. As decisões sobre a internacionalização foram analisadas por questões sugeridas por Dig e Carneiro (2006): por que, o que, quando, onde e como.

O “por que”, refere-se à justificativa da empresa de se internacionalizar. A Delta começou a internacionalizar suas atividades porque queria atender empresas brasileiras que utilizam medicamentos estrangeiros, pois os sócios da empresa perceberam em seu último emprego o quão burocrático era para os clientes importarem esse tipo produto.

Outro fator de justificativa está relacionado a abertura da subsidiária, o qual foi realizado em razão da empresa querer atender melhor aos clientes brasileiros: (...) *nós facilitamos para os nossos importadores essa operação.* [E2].

[...] é um cliente que faz bastante embarques de Los Angeles para Curitiba que nos instigou a abrir lá fora, então ele (...) vocês estão aqui vocês estão lá, (...) porque vocês não abrem uma. Nós fomos provocados a abrir, o mercado nos provocou. [E2].

Os gestores da Delta explicaram que mesmo os serviços sendo coligados entre a matriz e subsidiária, os trabalhos são diferentes:

No Brasil não embarcamos cargas, em Miami sim [...] lá é uma ponta, nós compramos os serviços de lá, a Delta compra esse serviço, ela compra e remunera esse serviço de lá. [...] se nós temos alguma coisa que possa ser aproveitada lá, alguma situação de RH, algumas regras da empresa, algumas condutas da empresa, o que pode ser feito, o que não pode ser feito, o que deve, mas a nível de tecnologia de implementação não. Só regras internas mesmo [...] [E1]

A subsidiária realiza apenas o agenciamento de cargas, enquanto a matriz realiza os demais processos organizacionais, ou seja, a filial se concentra na parte operacional do processo. Porém, as vendas dos serviços se concentram no Brasil.

A Delta escolheu abrir uma subsidiária nos EUA em razão de ter muitas empresas fornecedoras desse país, como também por questões de logística, fiscais e legais:

É que Miami para o Brasil possui uma rota com muitos voos saindo do aeroporto de Miami [...] um dos parceiros fica em Los Angeles, só que a gente percebia que eles enviavam a carga de qualquer maneira pra Miami porquê de Los Angeles não tinha muitas opções de voos diretos para o Brasil, e daí de Miami a gente tem voo direto para Curitiba, Porto Alegre, Guarulhos, Recife [...] então facilita, a gente concentra tudo lá, a gente faz um frete interno dentro dos EUA e acaba trazendo tudo por Miami, [...] é comum de outros parceiros que a gente tem, ainda tem parceiros lá em Miami que fazem dessa mesma maneira porque é um lugar que tem muitas saídas para vários lugares, fica um ponto bom para nós. [E4]

Ou seja, a empresa internacionalizou suas atividades devido à uma exigência dos próprios clientes que desejavam uma personalização na entrega do serviço, e uma necessidade da empresa em entregar um produto de mais qualidade para seus clientes.

O “o que”, refere-se ao que a empresa internacionalizou: que tipos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades foram internacionalizados. A Delta é uma empresa prestadora de serviços de importação de medicamentos hospitalares, a qual ampliou sua prestação de serviços ao longo do tempo em torno do mesmo produto.

A terceira questão “quando”, refere-se à quando a empresa internacionalizou suas atividades, como, por exemplo, qual foi o momento inicial e progressão, e como expandiu posteriormente por meio do conhecimento obtido e da experiência internacional.

O momento inicial de internacionalização aconteceu quando a empresa foi fundada, pois a empresa iniciou suas atividades prestando serviços de despacho aduaneiro, e durante esses processos havia contatos com os fornecedores e empresas estrangeiras. O segundo momento ocorreu a partir de 1999, quando a empresa começou a realizar os processos de agenciamento de frete internacional, os quais demandaram da empresa maior envolvimento com o mercado estrangeiro, como, por exemplo, parcerias com outras empresas de prestação de serviço. O

terceiro momento ocorreu a partir de 2012, quando a empresa decidiu abrir a subsidiária em Miami:

É mais fácil apesar de ser um país gigante [...] a gente focou em uma cidade só [...] em outros lugares como a China até daria para pensar, mas o problema da China é que o frete é muito competitivo então empresas que tem um grande movimento de contêineres ou de cargas conseguem preços menores [E4].

Os sócios da empresa explicaram que os trâmites de abertura da filial de Miami foram menos burocráticos comparados a abertura de uma filial na China, como exemplo, onde é mais caro e tem mais concorrência. Ou seja, tal argumento explica a decisão da empresa em ter se instalado em Miami.

Ao longo desses cinco anos de atividade em Miami foi necessário realizar a troca de armazém de produtos algumas vezes, como também foi preciso trocar de funcionários duas vezes. O primeiro funcionário da filial de Miami era brasileiro e foi expatriado para trabalhar lá. Ele trabalhou em Miami durante dois anos e meio e precisou voltar porque era necessário ter alguém com nacionalidade americana para ocupar a função. O segundo funcionário era americano e não apresentou produtividade em relação a função. O terceiro e atual funcionário foi contratado por ter experiência com agenciamento de cargas. Durante os três anos em que ele está trabalhando na Delta, o terceiro funcionário vem trazendo resultados positivos, pois tem buscado parcerias internacionais e apresentado mais agilidade na prestação dos serviços.

O brasileiro que trabalha lá é nacionalizado, então facilitou muito a comunicação para você conversar com alguém mesmo que seja de fora, mas que ela fala a sua língua e entende, como funciona a legislação aqui no Brasil, por exemplo, porque isso é uma coisa bem complicada [...] quando você vai tratar de uma empresa do exterior a nossa legislação é muito delicado e cheia de informações que as vezes os cara lá fora não conseguem entender [...] então isso facilitou também para que ele fizesse da maneira que a gente precisa [...] está dando bastante certo assim, mas ainda estão crescendo e pensando em contratar mais pessoas [...] [e4]

A Delta está satisfeita com o atual funcionário, pois trouxe *know-how* para a empresa, parcerias interacionais e melhorias nos processos de agenciamento de carga.

A questão “onde” diz respeito aos locais em que a empresa internacionalizou suas atividades, como, por exemplo, país e região, e se sua expansão foi gradual. A maior parte das transações efetuadas pela empresa é de importação, sendo que poucos processos de exportação são realizados pela empresa. A Delta importa produtos hospitalares de diversas regiões pertencentes aos cinco continentes, Oceania, África, Ásia, Europa e América.

O aumento da importação foi gradual, e ocorreu conforme a expansão da empresa em serviços logísticos e da abertura da subsidiária em Miami. A empresa pretende aumentar as operações em Miami, e prestar serviços de agenciamento de carga para o mundo todo: *“Falta a gente estar bem estabilizado na parte operacional [...] estar bem alinhado com as companhias aéreas, com os nossos parceiros”*. [E4]

A questão, “como” permite compreender de que maneira a empresa internacionalizou suas atividades por meio do modo de entrada no mercado, pelo grau de controle que exerce e pelo modo de operação.

O modo de entrada da Delta foi por meio da prestação de serviços de despacho aduaneiro. Cinco anos depois a empresa ampliou suas atividades e começou a prestar serviço de agenciamento de frete internacional, ou seja, utilizou desses processos para importar produtos hospitalares. A partir de 2012 a empresa começou a fazer o agenciamento de cargas de Miami, ou seja, começou a exportar produtos de Miami (da filial) para o Brasil importar (matriz).

A filial de Miami apenas realiza o agenciamento de cargas, ou seja, embarca as mercadorias para o Brasil e não possui nenhuma autonomia nas decisões, os quais se concentram todos no Brasil.

Foi possível verificar que os sócios da Delta tinham conhecimentos sobre a importação de produtos hospitalares antes mesmo de inaugurar a empresa. Após sua abertura, eles adquiriram mais experiência em processos de importação e começaram a ampliar seus contatos com o mercado estrangeiro, buscando parcerias e *know-how* externo. Essa busca proporcionou a empresa expandir suas atividades e aumentar o seu envolvimento com o mercado estrangeiro. A partir da subsidiária em Miami, a Delta obteve mais maturidade na internacionalização em razão de ter precisado se adaptar em uma nova cultura, com diferentes leis, política e tributação, o qual foram importantes para a aprendizagem da empresa e para seu crescimento.

A Delta precisou buscar mais parcerias no mercado estrangeiro para o desenvolvimento dos processos, o que permitiu obter confiança e comprometimento

com fornecedores de produtos hospitalares e prestadores de serviços internacional (VAHLNE; JOHANSSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010).

O Quadro 59 a seguir sintetiza a forma de envolvimento da Delta com o mercado internacional e as razões que levaram a empresa a atuar com atividades internacionais:

QUADRO 59 - AÇÕES E RAZÕES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DELTA

Formas de envolvimento com mercado internacional	
Envolvimento com distribuidores e serviços do mercado estrangeiro	-Relacionamento com fornecedores estrangeiros que ocorreu no emprego anterior dos sócios -Busca de parceiros comerciais internacionais para realizar o agenciamento de fretes -Parcerias com aeroportos e portos marítimos
Envolvimento com o desenvolvimento e compra de um produto do mercado estrangeiro	-Importação de produtos hospitalares desde 1999
Busca por confiança e comprometimento em mercados estrangeiros	-Cumprimento de pagamentos e exigência dos processos solicitados
Busca pela otimização de recursos em mercados estrangeiros.	-Abertura da subsidiária em Miami
Razões para internacionalizar	
Por quê (Motivos, justificativa e condições (busca por novos mercados e crescimento)).	-Atender empresas brasileiras que utilizam medicamentos estrangeiros
O que (Produtos, serviços, tecnologias e outras atividades (sem restrições do que ofertar ao mercado estrangeiro)).	-Prestadora de serviços de importação de medicamentos hospitalares
Quando (Momento inicial (saturação do mercado doméstico); Progressão posterior (Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional)).	Momento inicial – despacho aduaneiro Segundo momento – agenciamento de frete Terceiro momento – agenciamento de carga pela subsidiária de Miami
Onde (País e região (busca de ativos estratégicos e capacitações fora do país; verificar expansão gradualmente crescente)).	-Importação de produtos dos cinco continentes -Exportação realizada de Miami para o Brasil
Como (Modo de entrada (Importação, exportação licenciamento, franchising, instalação de unidades/subsidiárias, Investimento Direto no Exterior). Grau de controle (controle total)	-Importação, depois exportação por meio do agenciamento de cargas realizado em Miami

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.4.1 Análise do processo de internacionalização do caso Delta

Em relação ao envolvimento com o mercado internacional, a Delta começou suas atividades com alguns contatos de fornecedores de medicamento hospitalar, cujas relações foram adquiridas pelos sócios no emprego anterior. Assim como a Delta, a empresa Alpha também começou seus relacionamentos com fornecedores estrangeiros no mesmo ano de sua fundação, por serem empresas importadoras. Enquanto a Beta e a Ômega começaram seus relacionamentos estrangeiros posteriormente, pois ambas obtiveram representações comerciais de maquinários internacionais nos anos seguintes das suas fundações. A Gama também começou o envolvimento com o mercado estrangeiro no seu primeiro ano de atividade, porém seu relacionamento foi com parceiros comerciais com a finalidade de contribuir com serviços logísticos.

O envolvimento com o mercado estrangeiro continuou ao longo do tempo de outras formas na empresa Delta, como, a busca de parceiros comerciais internacionais para realizar o agenciamento de fretes, parcerias com aeroportos e portos marítimos e abertura da subsidiária em Miami. Algumas ações de Delta foram iguais às empresas da fase I, como ter parceiros comerciais (no caso de Alpha e Gama), e outras foram diferentes, como contratação de consultoria estrangeira para assessorar no desenvolvimento de um produto (Beta) e receber treinamento estrangeiro para os funcionários da empresa (Ômega).

Quanto às razões para internacionalizar, a Delta tem como foco importar produtos hospitalares para as empresas brasileiras que necessitam de melhores processos dessa área. Esta atividade de importação também está presente em duas empresas da fase I (Alpha e Gama), enquanto outras duas (Beta e Ômega) internacionalizaram suas atividades pela representação comercial internacional de seus maquinários, conforme o Quadro 58.

A Delta é uma empresa EMN recente, ou seja, abriu uma subsidiária nos EUA há aproximadamente seis anos, e pensa em expandir ainda mais os negócios internacionais por meio do processo de agenciamento de cargas realizado em Miami. Ou seja, os gestores da Delta acreditam que a empresa possui capacidade de realizar o agenciamento de cargas para outras regiões do mundo, e não apenas para o Brasil, como está sendo feito. Isso demonstra que os gestores não só percebem que a Delta

desenvolveu capacidade de internacionalização, como tem a intenção de explorar esta capacidade.

Tal como a Delta, os gestores da Beta também expressaram o desejo de aumentar o envolvimento com o mercado estrangeiro, tendo como objetivo começar pela exportação de luvas. Esta 'ciência' e o 'desejo' de explorar a capacidade de internacionalização parece ser uma das razões para que uma empresa possa tornar-se uma EMN.

QUADRO 60 - ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Formas de envolvimento com o mercado internacional				
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com fornecedores estrangeiros desde a fundação da empresa - Comercialização de um produto de origem chinesa - Contratação de um agente coreano para realizar as negociações de importação <i>in loco</i>; - Visitas dos sócios da empresa a seus fornecedores no exterior - Fornecedores que produzem produtos/recursos materiais de confiança com preço atrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Licenças de maquinários e recursos estrangeiros obtidos pela empresa para a produção de luvas - Busca de informações com fornecedores e parceiros internacionais em relação as características do mercado consumidor estrangeiro e no desenvolvimento de produtos - Utilização de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de seus produtos -Aquisição fios de poliamida do mercado estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Convite de uma empresa suíça para que Ômega representasse um maquinário de corte a laser m Brasil - Representação de maquinários americanos - Negociação de um maquinário de corte a laser com uma empresa da Suíça em 1982 - Relacionamento firmado entre Ômega e a empresa fornecedora suíça que perdura até hoje - Negociação de maquinários adquiridos pela Ômega ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca por serviços logísticos no mercado externo -A empresa já desenvolveu serviços e <i>softwares</i> em conjunto com seus parceiros internacionais - Confiança depositada nos relacionamentos firmados com empresas parceiras internacionais pela realização da prestação de serviços aduaneiros - Cumprimento dos prazos - Busca por redução de despesas relacionadas aos processos logísticos internacionais que envolvem os processos de importação e exportação -Personalização dos serviços para cada cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Relacionamento com fornecedores estrangeiros que ocorreu no emprego anterior dos sócios -Busca de parceiros comerciais internacionais para realizar o agenciamento de fretes -Parcerias com aeroportos e portos marítimos -Importação de produtos hospitalares desde 1999 -Cumprimento de pagamentos e exigência dos processos solicitados -Abertura da subsidiária em Miami
Razões para internacionalizar				

<ul style="list-style-type: none"> - Porque é uma empresa importadora desde sua fundação - Importação de produtos do setor elétrico e de ferramentas - A alpha começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 1997. A progressão foi gradual, porém restrita à importação de produtos - Inicialmente com China e posteriormente com Coréia, Vietnã e Índia. Expansão gradual - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque quer ter mais visibilidade no mercado e reconhecimento dos seus produtos. Expansão geográfica - Exportação de luvas de segurança - Pretende exportar em breve - Inicialmente atenderia aos Estados Unidos - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros seria o de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> -Expansão geográfica e o reconhecimento de qualidade industrial brasileira. - Serviços de metal-mecânica -A empresa adquiriu seu primeiro maquinário importado da Suíça em 1982 - Inicialmente foi na Suíça, e mais tarde nos Estados Unidos - A Ômega entrou em mercados estrangeiros por meio de licenciamento de maquinários estrangeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque é uma empresa importadora e exportadora desde sua fundação, como também presta assessorias em relação à internacionalização - Importação e exportação nos mais diversos segmentos, tais como, alimentícia, automobilística, transformação de energia, óleo e gás, entre outros - A Gama começou com o processo de internacionalização logo após sua abertura em 2000 - Importações e exportações realizadas para a América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia - O modo de entrada da empresa em mercados estrangeiros ocorreu pela importação e exportação 	<ul style="list-style-type: none"> -Atender empresas brasileiras que utilizam medicamentos estrangeiros -Prestadora de serviços de importação de medicamentos hospitalares -Momento inicial: despacho aduaneiro -Segundo momento – agenciamento de frete -Terceiro momento:agenciamento de carga pela subsidiária de Miami -Importação de produtos dos cinco continentes -Exportação realizada de Miami para o Brasil -Importação, depois exportação por meio do agenciamento de cargas realizado em Miami
--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em suma, foi possível verificar que a Delta realizou o processo de internacionalização de forma semelhante em várias situações que as empresas da Fase I dessa pesquisa, como, por exemplo, de possuir relacionamentos duradouros com parceiros comerciais internacionais. Porém, a Delta se destacou diante das outras empresas da Fase I em relação à internacionalização pelo fato de ter recebido uma cobrança maior dos seus clientes para unificar os processos de entregas das mercadorias, o que demonstra que os clientes confiavam nos serviços e desejavam

expandi-los. Ou seja, o processo de internacionalização depende uma sequência de trajetória e da interação da rede de relacionamentos (REZENDE; ARAUJO, 2003). Outro ponto a ser destacado, tanto em Delta quanto nas empresas da fase I, é que todas elas estiveram constantemente buscando conhecimento (*know-how*) sobre suas atividades internacionais.

Durante a identificação das capacidades operacionais (tecnologia, *marketing*, relacionamento, internacionalização), da análise do desempenho financeiro e não financeiro da empresa, e do mapeamento do processo de internacionalização da empresa Delta, foi possível identificar diversas ações que estão relacionadas com as dimensões das capacidades dinâmicas (*sense, seize, transforming*), o que demonstrou como elas emergiram e a relação que tiveram com o processo de internacionalização. Na próxima seção são detalhadas estas ações.

6.5 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Aqui são revelados os indícios das capacidades dinâmicas de monitoramento (*sense*), apropriação (*seize*) e reconfiguração dos recursos (*transforming*) por meio da análise da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho da empresa Delta.

6.5.1 Monitoramento (*sense*)

A capacidade de *sense* envolve ações como identificar oportunidades e ameaças; monitorar, filtrar e modelar oportunidades; adquirir conhecimentos específicos sobre mercados, usuários e clientes; e desenvolver atividades criativas para acompanhar as tendências do mercado (TEECE, 2007; WILDEN; GUDERGAN, 2015; JANTUNEN et al., 2012). Buscou-se identificar nas entrevistas e documentos as ações em relação à cada uma destas dimensões.

A “identificação de oportunidades e ameaças” no mercado pela Delta é realizada devido ao fato do mercado mudar rapidamente:

Sempre tem uma novidade, sempre tem uma empresa que quer estar na frente, então você tem que acompanhar [...], hoje com as redes sociais, nunca se ouviu falar tanto em *marketing* como a gente está ouvindo falar nesses últimos dias [...] hoje a gente vê muito a questão de *facebook*, por mais que as pessoas percam muito tempo com *facebook*, com *whatsapp*, mas isso está

nas empresas [...] as vezes você quer divulgar uma vaga de emprego e se você não localiza o seu linkedin e o seu *facebook* é muita coisa, (...) então a gente tem buscado inovar dessa forma. [E3].

Os gestores de Delta procuram acompanhar estas novidades por meio de visitas aos clientes para conhecer as necessidades deles. O departamento comercial é responsável por estas visitas: *“Em todos os momentos de alta e baixa do mercado, nós sempre fomos buscar (...), se precisamos de gente vamos buscar, precisamos de novos clientes vamos no mercado buscar, ou seja, não deixamos acontecer a expansão antes da gente”*. [E2].

Além da identificação de informações do mercado a respeito das necessidades dos clientes e dos concorrentes, a Delta buscou ao longo do tempo adquirir conhecimento para melhorar a prestação de seus serviços, pois os gestores da empresa perceberam que as companhias aéreas estavam causando transtorno para os produtos da área da saúde:

Se você traz um reagente para o laboratório você traz uma mercadoria sensível a movimento, sensível ao choque, à temperatura, por exemplo, uma bomba de cobalto, uma bomba de raio-x tem tratamento adequado, próprio e específico, não é uma carga comum, e as companhias não estão cuidando [...] é mesma coisa que chegar na companhia aérea e dizer assim: “olha, eu estou carregando essa minha aqui minha com cristais, são cristais muito valiosos, e aqui eu tenho uma mala de roupa”, ou seja eles tratam igual, vai pegar a mala e jogar lá (...) poxa, nós estávamos tendo muitos problemas com os nossos embarcadores nos Estados Unidos, com Ásia, estamos tendo muito problema com isso [E1].

Devido aos problemas com embarcação, a empresa identificou a oportunidade de ela mesmo embarcar as mercadorias dos EUA, para isso seria necessário abrir uma filial lá:

Pensamos -vamos montar a nossa empresa lá, vamos receber a mercadoria, antes de mandar para o Brasil vamos vistoriar esta mercadoria, vamos preparar a documentação e trazer esta mercadoria para cá -, foi por isso que nós constituímos a empresa lá. [E1].

Os gestores da Delta acreditam que a decisão de ter aberto a unidade em Miami foi tardia, ou seja, poderia ter sido realizada antes: *“precisávamos dessa analogia de trabalhar lá fora e como trabalhar aqui, [...] sabe, isso me deu um panorama bem diferente nas questões de necessidade, e tem muita coisa que pode ser feita no nosso segmento”*. [E1].

A abertura da subsidiária de Miami foi realizada em razão da necessidade dos clientes brasileiros:

É preciso antecipar as necessidades dos nossos clientes, saber o que eles precisam [...], se ele comprou uma carga lá fora, a mercadoria tem que chegar no menor tempo e com o menor custo, [...] mas para colocar tudo isso em prática é necessário de uma equipe sustentável, pessoal treinado, motivado, com salário pago em dia porque tudo é um processo, é um processo de evolução que acontece no decurso dos anos, não é de uma hora, “ah vou montar uma empresa esse ano e ano que vem ela vai estar desse jeito”, não, ela vem assim ao longo do período, ao longo do tempo se desenvolvendo e corrigindo, corrigindo os fatores, botar o trilho no rumo certo, [...] lidar com as pessoas é um desafio porque elas têm interesses. [E1]

A partir da abertura da subsidiária houve a necessidade de acompanhar os processos de Miami, considerando que a filial possui apenas 1 funcionário fixo, sendo que os demais são contratados para trabalhos temporários para a embarcação de mercadorias.

A gente não pode deixar o funcionário de lá muito sozinho, sem um controle, a gente faz um rodízio, temos dois diretores, então de 3 em 3 meses um vai para lá, agora na última vez eu fui, fiquei duas semanas e meia lá, e aí a gente faz todo o trabalho com o nosso colaborador lá. [E3]

A Delta tem buscado melhorar os serviços de embarque de agenciamento de cargas e importação de produtos com o objetivo de agregar mais valor aos serviços que fazem parte do portfólio da empresa, pois o despacho aduaneiro, cujo processo foi o que empresa começou suas atividades está com prazo de validade. Isso se explica pelo projeto que chama “harpia”, o que está previsto para ser lançado em 2020. Esse sistema criado pela Receita Federal e outras instituições tem como objetivo desenvolver os processos aduaneiros de forma mais sintetizada:

Este sistema vai simplificar enormemente o despacho aduaneiro, ou seja, como preencher uma folha de papel e a mercadoria já vai direto para o domicílio do importador, então o nosso serviço aqui que nós estamos fazendo, pode ser que ele se torne inócuo depois de 2020, entendeu, pode ser, não estou dizendo que vai, não sei, tem que estudar esse sistema, ele é muito complexo, ele vai ser lançado em 2020 [...]. [E1].

Ou seja, a possibilidade do lançamento desse sistema já se tornou uma ameaça para a Delta, pois eliminaria um de seus serviços que é o despacho aduaneiro.

Em relação a identificação de oportunidades futuras, a Delta está pensando em expandir suas atividades, e começar a realizar com mais frequência exportações para se tornar uma *trading*. Porém, esse estudo está sendo feito aos poucos pela empresa.

A “aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, aprendendo a monitorar o mercado” ocorreu ao longo do tempo pela busca de informações de mercado por meio de redes sociais, tais como, *linkedin*, *facebook*, entre outros. A empresa monitora esses canais através de um trabalho de *marketing*, procurando levantar informações sobre a concorrência: “*Medimos se os nossos preços estão dentro ou fora do mercado que atuamos, é dessa forma que a gente costuma trabalhar*”. [E3].

A empresa também busca informações sobre a concorrência por meio das companhias aéreas e marítimas, os quais são parceiros comerciais da Delta. Os gestores da Delta explicam o porquê desse monitoramento:

Monitorar o mercado ao longo do tempo é uma pergunta bem interessante, porque é a necessidade do mercado, o que nos monitoramos é a concorrência [...] a concorrência ela vem com uma proposta e nós temos que entender qual é essa proposta da concorrência. As vezes ela entra no mercado fazendo o mesmo serviço que nós estamos fazendo, mas com uma proposta diferente, ou seja, nós fazemos despacho aduaneiro e existe o agenciamento de carga, o agenciamento de carga é o embarque de mercadoria no exterior pra cá, seja marítimo ou aéreo, tem empresas que entraram com uma proposta no mercado digamos assim se você fizer o agenciamento de carga conosco eu não te cobro nada pra fazer o despacho aduaneiro, sabe, então essas mudanças do mercado a gente tem que ficar atento, porque o cliente é sempre o comum, o importador, e ele é de domínio de todos os concorrentes, então é uma briga comercial mesmo, mas o Brasil é muito grande quando você fala em São Paulo, quando você fala em interior do Paraná e outros estados, existe um universo de importador que não existia no passado, então há uma demanda de mercado bastante grande e a intenção do governo foi abrir esse mercado para que realmente houvesse bastante prestadores de serviço para suprir esse crescimento no comércio internacional. [E1]

Ao mesmo tempo que a Delta criou uma rotina de monitoramento da concorrência, a empresa busca informações por meio dos órgãos regulatórios, como a Receita Federal sobre as mudanças sobre as questões tributárias:

Há pouco tempo atrás para pagar um tributo tinha que preencher o DARF, ir no banco, pagar [...] hoje é tudo eletrônico [...] com o advento do SISCOMEX, então muita coisa simplificou e você precisa de menos mão-de-obra e mais tecnologia, mais ferramenta para você controlar o teu negócio entende, então mudou muita coisa em uma década, então a necessidade que você tinha 10 anos atrás não é a mesma necessidade que você tem hoje, e não é a mesma necessidade que você vai ter no futuro, existirão outras oportunidades [...] eu tenho planejamento da empresa hoje, eu sei o que eu quero, eu sei aonde eu

quero chegar, mas depende muito do que a gente mensurar e do que vai acontecer no futuro tecnológico. [E1].

Os gestores da empresa reconhecem que o monitoramento do mercado é dinâmico e diferente de alguns anos atrás. Ou seja, é preciso identificar as oportunidades e ameaças do mercado o tempo todo, tanto pela concorrência, órgãos regulatórios e mudanças da tecnologia. Além disso, reconhecem que o crescimento da empresa no mercado estrangeiro por meio da abertura da subsidiária é fruto desse monitoramento contínuo, e que é necessário pensar em expansão nessa área:

Foi extremamente positiva a experiência da subsidiária, e aquilo lá pode crescer como uma celeridade como se cresce aqui, eu não tenho dúvida disso, mas eu quero fazer a coisa certa. De repente lá, eu poderei ter um barracão 1.300 metros quadrados como aqui [...], porque o negócio que nasceu lá eu não preciso embarcar carga só para o Brasil, de lá eu posso embarcar carga pra América Central, América do Sul, Ásia, Europa, ou seja, para qualquer lugar, eu posso me tornar um agente de carga, eu posso fretar um avião se eu tiver carga suficiente para isso (...) então não tem limites, é o limite da sua imaginação, é o limite da sua criatividade dentro da prospecção, para isso eu tenho que ter um espírito empreendedor [E1].

Ou seja, os gestores da empresa revelam o desejo de expandir as atividades no ambiente estrangeiro, porém é uma decisão que depende das mudanças do ambiente e do monitoramento do mercado.

O “desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado” parece ser presente em Delta, como mostrou a frase citada acima: “então não tem limites, é o limite da sua imaginação, é o limite da sua criatividade dentro da prospecção, para isso eu tenho que ter um espírito empreendedor”. [E1]. Os gestores utilizam informações trazidas pelos parceiros comerciais internacionais para prospectar produtos e novos mercados:

Por exemplo, se eu preciso orçar um produto que eu compre dos Estados Unidos ou da Ásia, o mesmo produto, mas nos Estados Unidos eu pago em dólar e na Ásia eu pago em uma moeda mais barata [...] para eu ter ajuda com isso eu entro em contato com os meus parceiros de lá [...] eles prospectam uma empresa lá e a gente faz um contato com essa empresa e vê a qualidade, vem amostra e tal, ou seja são várias oportunidades que aparecem em cima da ideia principal (...) [E1].

Dentre esses fatores que são analisados pela Delta para verificar se são vantajosos para ela, a empresa buscou informações do mercado para verificar se

agregaria valor aos seus serviços contratar profissionais habilitados da área da saúde para realizar os trâmites regulatórios dos registros dos produtos hospitalares importados ou se terceirizava esse serviço: “então você analisa a questão financeira e a questão de prestar um serviço personalizado ao cliente”. [E1].

O “desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa” foi possível pela busca dos gestores da empresa por conhecimento por meio participação em simpósios, participação em palestras, recebimento de alunos de universidade para realização de pesquisa acadêmica. Além desses eventos, a Delta busca informações do mercado por meio de grupos de logística, e encontros do setor.

A “utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado” ocorreu por meio da busca sistematizada do setor comercial e do departamento de TI por avanços na área de *softwares*. Para isso, a empresa tem buscado capacitar seus funcionários para que eles contribuam com a empresa no sentido de prospectar clientes e identificar as mudanças de mercado: “*Antigamente nós fazíamos essa prospecção por telefone, hoje já mudou muita coisa e vai mudar bastante*”. [E3]. Ou seja, a empresa está se preparando para prospectar para o futuro por meio de planejamentos de longo prazo.

O “alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores” é algo que ocorre na Delta há bastante tempo. Isso se deve ao fato da empresa confiar nas informações trazidas por seus fornecedores:

O conhecimento que o fornecedor tem é muitas vezes originado de um investimento longo que ele fez para conseguir, por exemplo, ele quer prospectar um produto no mercado internacional, ele tem que fazer um investimento para isso, as vezes ele tem até que viajar, visitar uma fábrica e tal. Quando ele vai importar, ele abre essa informação para nós, ou seja, então nós temos que compartilhar de conhecimento com ele também. [E1].

Os gestores da Delta buscam proteger essas informações por serem patrimônio dos clientes e dos fornecedores, e por fazerem parte da estratégia da empresa.

A empresa Delta criou estratégias de monitoramento do mercado ao longo do tempo, para isso foi necessário a criação de parcerias de longo prazo com seus principais *stakeholders*, tais como, fornecedores, parceiros comerciais e clientes. O envolvimento com seus *stakeholders* contribuiu para que a empresa conseguisse informações valiosas sobre as mudanças de mercado, como tendências de produtos,

serviços, tecnologia, ou seja, os dados parecem evidenciar que a empresa aprendeu a monitorar o mercado ao longo do tempo (TEECE, 2007). A experiência da empresa no mercado de atuação e o cumprimento de seus serviços foi essencial para a criação de confiança entre seus parceiros comerciais e a obtenção de conhecimento, o qual tem sido utilizado para o desenvolvimento de estratégias pela empresa.

5.6.5.2 Apropriação (*seize*)

O *seize* foi analisado por meio de ações como: aproveitar as oportunidades, aproveitar atividades/ações criativas, desenvolver novos modelos de negócio, aproveitar conhecimentos específicos, desenvolver protocolos para a tomada de decisão, desenvolver o gerenciamento de plataformas (TEECE, 2007; JANTUNEN et al., 2012).

Os gestores de Delta decidiram realizar algumas mudanças organizacionais, as quais foram identificadas como promissoras para o crescimento da empresa. Ações como compreender as necessidades dos clientes de ter um processo único de entrega de mercadorias foram apropriados em Delta, pois eles perceberam que era possível fazer mudanças nos processos logísticos em razão dos embarques dos EUA estarem apresentando problemas operacionais. Assim, gradativamente houve o “aproveitamento de oportunidades”.

Informações de redes sociais, tais como, *linkedin* e *facebook* para elaborar estratégias em relação a concorrência também são aproveitadas. A empresa tem sido demandada por seus clientes a obter a certificação ISO 9001, a qual proporciona mais notoriedade e confiança aos processos desenvolvidos. Dessa maneira, a Delta compreendeu a importância de adquirir essa certificação e está desenvolvendo melhorias operacionais para obtê-lo.

O “aproveitamento de atividades/ações criativas” foi possível pela apropriação de conhecimentos adquiridos por meio de fornecedores e parceiros comerciais. As informações obtidas pelos principais *stakeholders* contribuíram para que empresa decidisse entregar processos personalizados aos clientes, como, por exemplo, contratar pessoas do ramo da saúde para vistoriar os produtos importados que chegam no Brasil.

O “desenvolvimento de modelos de negócios novos” foi realizado por meio do planejamento do departamento comercial em 2012 para melhorar o atendimento dos clientes fixos, como também angariar clientes novos para a empresa:

Pensamos no setor comercial porque tínhamos pessoas na empresa que faziam o comercial mas não pertenciam ao departamento, [...] então nós temos um escritório agora que fica em São Paulo que tem duas pessoas que trabalham lá mais uma menina que faz a parte só comercial, ou seja, lá é só pra vender, então o comercial agora tem um tratamento mais direto, [...] está vendo se o cliente está satisfeito, se não está, o que ele acha que tem melhorar e tudo mais, [...] e nisso temos um *feedback* mais real, melhorou bastante essa questão de *feedback* mesmo dos clientes, pra saber o que melhorar foi bem importante. [E4].

Ou seja, a empresa foi se apropriando gradativamente do conhecimento vindo do mercado por meio do monitoramento do ambiente, das visitas realizadas aos clientes e das exigências dos próprios clientes, os quais queriam ter uma aproximação maior com a empresa. Para isso a empresa desenvolveu modelos novos de negócio através do departamento comercial e escritórios em outras cidades.

O “aproveitamento de conhecimentos específicos” aconteceu por meio da absorção de conhecimentos de diversas fontes, tais como, leis regulatórias, conhecimento técnico adquirido com fornecedores e parceiros comerciais, entre outros:

Tudo aquilo que eu escuto, leio, ou vejo, como, por exemplo em livros, algo que sirva para minha empresa, eu vou procurar colocar. Eu estava falando de uma entrevista que eu vi num domingo à noite, de férias na praia, essa coisa (...) adquirir informações para o dia a dia da empresa, aquilo que eu consiga adaptar ou trazer como ideia para as pessoas (...). [E2].

Aqui é uma fonte de conhecimento, nós somos um polo convergente de informação, a cada necessidade nós temos que buscar o conhecimento. Por exemplo, eu quero importar uma arma e você chega para mim assim e diz que quer importar [...], eu tenho que estudar para ver como que eu vou importar essa arma para você, que tipo de arma você quer, aonde eu vou ter que buscar a informação para eu botar essa arma nos órgãos regulatórios. Eu quero importar um psicotrópico, remédio, que mexe que sistema nervoso central, que é o mais difícil que tem, eu tenho que buscar essas informações na legislação para fornecer para você [...]. [E1]

Ou seja, são muitos fatores que contribuem para a aquisição do conhecimento da empresa, pois os gestores estão sempre buscando informações que os norteiam no sentido de trabalhar de forma mais adequada e trazer melhores resultados organizacionais.

O “desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão” foi possível por meio da realização de reuniões de diretoria, onde são discutidas as mudanças da empresa: “*O que a gente decide nas reuniões é compartilhado com todos. Nas reuniões são analisados a parte operacional, comercial, o que tem que ser feito*”. [E3]. Ou seja, a empresa busca sistematizar os processos de decisão por meio de reuniões, justamente para ter mais formalidade em relação a tomada de decisão.

O “desenvolvimento do gerenciamento de plataformas” ocorreu pela necessidade de atender melhor o cliente da empresa. Para isso, a Delta decidiu aumentar a estrutura física para melhorar os processos logísticos e alcançar mais clientes por meio da abertura da X Logística, dos escritórios no Brasil localizados em São Paulo, Guarulhos e Paranaguá, e do escritório em Miami que realiza o agenciamento de cargas para o Brasil.

Observou-se que os gestores da empresa têm absorvido diversas informações (*seize*) obtidas por meio do monitoramento do mercado (*sense*), avaliando-as no sentido de verificar se as mudanças e os investimentos são relevantes, viáveis e necessários para a empresa (TEECE, 2007). Essa análise tem possibilitado aos gestores de Delta desenvolver novos modelos de negócio, expandindo suas atividades por meio da criação de novas unidades (escritórios para atendimento e subsidiária para agenciamento de cargas). Porém, estas mudanças demandaram mobilizar diversos recursos organizacionais como, por exemplo, a aquisição de novos *softwares* para uso organizacional.

6.5.3 Reconfiguração dos recursos (*transforming*)

A forma com que a empresa Delta foi sendo reconfigurada ao longo do tempo (*transforming*) foi analisado por meio de ações como a implementação de novas estratégias para a empresa, de novos tipos de métodos de gestão, a criação ou modificação de novos métodos de estratégia ou *marketing*, a criação ou modificação de novos mercados e objetivos, a criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura, a criação ou modificação de novos procedimentos de sistemas, a criação da gestão do conhecimento, o lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias (WILDEN; GUDERGAN, 2015; JANTUNEN et al., 2012).

A “implementação de novas estratégias para a empresa, reconfigurando recursos a partir das decisões”, ocorreu por meio de investimentos da empresa em diversos recursos. A abertura da subsidiária de Miami, demandou investimentos em recursos físicos, pois houve a necessidade de alugar um espaço para a ocupação do escritório e de novos equipamentos tecnológicos para o desenvolvimento das atividades funcionais. Os demais escritórios no Brasil, localizados em Paranaguá, Guarulhos e São Paulo também necessitaram de investimentos em recursos físicos.

Por causa da decisão da Delta de abrir a empresa X Logística para realizar a armazenagem de produtos hospitalares e realizar o transporte até o destinatário final, a Delta necessitou investir também em uma ampla estrutura física e em equipamentos tecnológicos para manter os medicamentos hospitalares na temperatura adequada, conforme as exigências da Anvisa.

Isso exigiu atenção porque a questão de recursos, nós pagávamos para alguém fazer lá, então nós deixamos de pagar para os nossos agentes de lá e nós mesmos passamos a fazer o serviço com um cuidado melhor, cinco anos atrás. Hoje trabalhamos com reagentes que são 80 graus negativos, 60 graus negativos, 20 graus negativos, temperatura ambiente até 10 graus positivos, então essas mercadorias elas têm que ser separadas, tem mercadoria que vai gelo seco e tem mercadoria que pode botar numa geladeira comum, as etiquetas, então antes de ela vir para o Brasil tem que ser muito bem monitorado lá. [E1].

O “lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias” requereu investimentos em recursos físicos nos quatro escritórios (1 nos EUA e os demais no Brasil). Com o aumento da prestação de serviços da empresa ao longo do tempo, houve também o aumento do número de clientes, os quais são atualmente acima de 200 clientes.

A “implementação de novos tipos de métodos de gestão” ocorreu frequentemente. As decisões ocorriam em reuniões da diretoria e gerentes para tratar de assuntos relacionados à forma de gerir empresas. Decisões como, por exemplo, o uso de novos *softwares* para integração de informações, busca e atendimento de clientes, melhoria nos processos, entre outros, eram tomadas nestes eventos internos.

A “criação ou modificação de novos métodos de estratégia e *marketing*” foi possível pelo investimento no departamento comercial da Delta com a finalidade de angariar mais clientes, como também de pensar em alternativas para prestar um serviço mais personalizado para os atuais clientes.

A empresa buscou ao longo do tempo melhorar a eficiência dos serviços prestados. Para tanto, a Delta investiu na X logística e na subsidiária de Miami para agilizar o processo de entrega, como também entregar um produto de qualidade:

Não porque eu nunca procurei outros modelos de negócios fora daquilo que a gente faz [...] os meus olhos são para a Delta, para este serviço que a gente atua, eu nunca busquei outras coisas fora desse nicho, a não ser a questão do transporte interno, a questão dos Estados Unidos, que foi uma necessidade também a parte regulatória, certo, a hospedagem, registro também, e vai tomando corpo. [E1].

A “criação ou modificação de novos mercados e objetivos” ocorreu pela ampliação da oferta de serviços da Delta ao longo do tempo, necessitando a empresa investir em recursos de sistemas e procedimentos. A empresa começou prestando serviços de despacho aduaneiro, depois iniciou os processos de agenciamento de fretes sete anos após a abertura da empresa. Em 2007, a empresa criou a X Logística que possibilitou o aumento substancial de número de clientes, e cinco anos mais tarde foi inaugurada a subsidiária. Os serviços prestados pela empresa aumentaram, mas o público-alvo permanece o mesmo que são importadores de produtos hospitalares.

A “criação ou modificação de equipamentos de tecnologia, processos na entrega de serviços, manufatura” ocorreu naturalmente pela expansão de serviços prestados pela Delta. A cada abertura de escritório no Brasil e no exterior, como também nos investimentos na empresa X Logística e na própria matriz, foram necessários investimentos em equipamentos tecnológicos para dar suporte aos processos logísticos, as vendas, e a integração dos processos internos da empresa. Ou seja, a empresa investiu em recursos de sistemas e procedimentos ao longo do tempo.

A “criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas” foi possível por meio da obtenção de informações com parceiros comerciais:

Por meio da experiência com outras empresas que eu já tive, eu trouxe esse sistema para cá para gente estar aprimorando em Miami, [...] são informações para melhorar a nossa comunicação com nosso cliente final, que é inclui a parte documental, cartilha, foto, mandar foto da mercadoria, mandar o documento que comprove a largura, altura, comprimento da caixa, tudo mais [...] [E3].

No Brasil a gente tem melhorado muitas coisas na questão de sistemas para facilitar a comunicação, porque a gente fazia muito no manual, e quando você percebe que está fazendo um milhão de coisas no manual [...], então foi com a inserção do sistema novo e tudo mais foi facilitando, e a comunicação

também [...] a gente foi criando procedimentos, passando as informações já corretas para evitar essa troca excessiva de e-mails e tudo mais, acho que tudo isso contribuiu [...] é um crescimento que a própria empresa está buscando aqui no Brasil também, e de melhorar a questão de procedimentos, de coisas que estão, a gente está com um processo de fazer a ISO 9000 aqui [E4].

A empresa investiu no *software bysoft* para implementar essas mudanças e melhorar os processos de entrega, como também a comunicação intra e interorganizacional. Essas mudanças possibilitaram a empresa a continuar o processo de melhorias para obtenção da certificação ISO 9000.

A “criação da gestão do conhecimento” ocorreu pelas mudanças realizadas nos processos por meio informações obtidas com parceiros comerciais sobre as mudanças de mercado, como também pelas informações levantadas de clientes e concorrentes por meio redes sociais, como *linkedin* e *facebook*, cujas informações geraram conhecimento para a empresa e são utilizadas para criar estratégias.

A Delta também buscou e compartilhou conhecimento por meio de participações em palestras, simpósios, *meetings*.

Verificou-se que a Delta conseguiu realizar várias mudanças significativas na empresa ao longo do tempo em razão de ter identificado e aproveitado as oportunidades de mercado (*sense* e *seize*). As mudanças foram necessárias em períodos diferentes da trajetória da empresa, pois o mercado consumidor revelou exigências, as quais foram supridas por meio da melhoria na prestação de serviços. A empresa não só investiu em recursos dos mais diversos tipos para melhorar os processos de importação e acompanhar o crescimento da empresa, como também precisou mobilizar e rearticular estes recursos de diferentes maneiras, o que evidenciou a capacidade de reconfigurar recursos para realizar as mudanças, e capacidade de manter o ajuste evolucionário (TEECE, 2007).

A seguir o Quadro 61 evidencia as ações identificadas das capacidades dinâmicas de Delta:

QUADRO 61 - AÇÕES IDENTIFICADAS NAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE DELTA

Capacidades dinâmicas	Dimensões	Ações
<i>Sense</i>	Identificação de oportunidades e ameaças	-Realização de visitas aos clientes -Busca de informações de clientes e concorrência pelas redes sociais (linkedin e facebook)

		<ul style="list-style-type: none"> - Percepção que as companhias aéreas estavam causando problemas de embarcação dos produtos hospitalares - Oportunidade de agenciamento de cargas em Miami - Oportunidade desenvolver <i>trading</i> - Acompanhamento das leis regulatórias
	- Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes, monitoramento do mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de informações de clientes e concorrência pelas redes sociais (<i>linkedin</i> e <i>facebook</i>) - Informações obtidas com companhias aéreas e marítimas sobre a concorrência - Acompanhamento de informações dos órgãos regulatórios
	- Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado	- Busca de informações sobre contratação de pessoas da saúde para fiscalizar processos
	- Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em simpósios - Participação em palestras - Recebimento de alunos de universidades - Participação de grupos de logística - Participação em meetings do setor
	- Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado	- Busca sistematizada do setor comercial e do departamento de TI por avanços na área de <i>softwares</i>
	- Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores	- Busca de informações adquiridas com fornecedores a respeito do mercado e dos concorrentes
Seize	- Aproveitamento de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de criação de um processo único de entrega de mercadorias - Aproveitamento de informações de <i>linkedin</i> e <i>facebook</i> - Busca da certificação ISO 9000
	- Aproveitamento de atividades/ações criativas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de produtos personalizados para os clientes - Contratação de pessoas da área de saúde para fiscalização
	- Desenvolvimento de modelos de negócios novos	- Planejamento do departamento comercial
	- Aproveitamento de conhecimentos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Absorção de conhecimento de diversas fontes: <ul style="list-style-type: none"> a) leis regulatórias b) fornecedores c) parceiros comerciais d) tecnologia (<i>softwares</i>)
	- Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão	- Realização de reuniões de diretorias
	- Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas	- Decisão de aumentar a estrutura física e melhorar os processos logísticos
Transforming	- Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da estrutura física e aquisição de tecnologia devido a: <ul style="list-style-type: none"> a) abertura dos 4 escritórios b) abertura da X Logística
	- Implementação de novos tipos de métodos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da X Logística - Abertura de 4 escritórios - Aumento do número de clientes

	- Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e marketing	-Reuniões frequentes com a diretoria e os gerentes
	- Criação ou modificação de novos mercados e objetivos	Criação de novos equipamentos tecnológicos para integrar: -departamento comercial -X Logística -subsidiária de Miami e outros escritórios
	-Criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura	-Novos serviços por meio de: a)despacho aduaneiro b)agenciamento de frete c)armazenagem d)agenciamento de carga
	- Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas	-Investimento em tecnologias para dar suporte em a)processos logísticos b)vendas c)integração dos processos
	- Criação da gestão do conhecimento	-Investimento no <i>software bysoft e cloud</i> -Continuação do processo da ISO 9000 -Participação de simpósios, palestras, <i>meetings</i> do setor
	- Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias	-Criação do departamento comercial -Criação da X Logística -Criação da subsidiária de Miami

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

6.5.4 Análise de capacidades dinâmicas (*sense, seize e transforming*) do caso Delta

Aqui são analisados os resultados sobre as capacidades de *sense, seize e transforming*, relativas às capacidades dinâmicas, à luz dos resultados obtidos na Fase I.

Sense

A identificação de oportunidade de mercado (*sense*) pela Delta ocorreu principalmente por meio da realização de visitas aos clientes, busca de informações sobre concorrentes e clientes por meio de redes sociais como *linkedin* e *facebook*, busca de informação sobre concorrentes com fornecedores internacionais, e pela identificação das mudanças de legislação pelos órgãos regulatórios. Da mesma forma que a Delta, as empresas Beta, Ômega e Gama também buscaram levantar informações do mercado por meio dos parceiros comerciais. A Alpha buscou esse tipo de informações com seus distribuidores.

Tanto a Delta, como as empresas da Fase I dessa pesquisa revelaram ter uma prática de monitoramento em comum: *benchmarking*, ou seja, as empresas se

utilizaram dessa prática para aproveitar o desenvolvimento tecnológico e as inovações do mercado. Essa prática foi evidenciada por Jantunen et al (2012) como uma prática comum entre as empresas para acompanhar o mercado, em um estudo realizado em empresas de comunicação.

Igualmente a Delta, a empresa Gama também busca constantemente acompanhar as mudanças de legislação por meio dos órgãos regulatórios. Uma síntese das ações de Delta, em relação às empresas da Fase I, pode ser vista no Quadro 62.

QUADRO 62 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (*SENSE*) NA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Identificação de oportunidades e ameaças				
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das mudanças do mercado e dos concorrentes, - Ajuda de outras empresas para verificar como poderia melhorar os processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca informações do mercado por meio de informações com fornecedores e parceiros comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda - Criação de um serviço único/diferenciado para cada solicitação 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca por clientes que pudessem trazer rentabilidade para a empresa - Investigação de quais setores da economia estão em crescimento - Identificação com rapidez das mudanças de tecnologia e legislação 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de visitas aos clientes - Busca de informações de clientes e concorrência pelas redes sociais (<i>linkedin</i> e <i>facebook</i>) - Percepção que as companhias aéreas estavam causando problemas de embarcação dos produtos hospitalares - Oportunidade de agenciamento de cargas em Miami - Oportunidade desenvolver <i>trading</i> - Acompanhamento das leis regulatórias
Aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes				
<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a clientes e empresas (<i>benchmarking</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança da estratégia de venda direta para a estratégia de venda por distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimentos à medida que surgem as necessidades dos clientes em relação a uma determinada demanda 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a clientes para identificar quais eram as suas necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de informações de clientes e concorrência pelas redes sociais (<i>linkedin</i> e <i>facebook</i>) - Informações obtidas com companhias aéreas e

				marítimas sobre a concorrência - Acompanhar informações dos órgãos regulatórios
Desenvolvimento de atividades criativas para o monitoramento do mercado				
- <i>Benchmarking</i>	- <i>Benchmarking</i>	- Investigação da Ômega a respeito dos produtos produzidos pelos seus concorrentes, cujas informações são obtidas por meio de fornecedores	- Relacionamento desenvolvido com os parceiros comerciais da Gama - A empresa procura saber informações do mercado por meio do grupo gerencial de grandes empresas do qual faz parte	- Busca de informações sobre contratação de pessoas da saúde para fiscalizar processos
Desenvolvimento de relacionamentos com a comunidade acadêmica e pesquisa				
- Participação em feiras e em palestras	- Participação dos sócios da empresa em cursos e palestras - Contratação de consultorias	- Oferta de cursos sobre a área de metal-mecânica às instituições de ensino	- Busca da empresa de <i>know-how</i> estrangeiro para o desenvolvimento de <i>softwares</i> para seus clientes	- Participação em simpósios - Participação em palestras - Recebimento de alunos de universidades - Participação de grupos de logística - Participação em <i>meetings</i> do setor
Utilização de processos estabelecidos pela organização para identificar segmentos de mercado				
- <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre o processo de fabricação	- Desenvolvimento de novos produtos pelo departamento de P&D com o objetivo de criar demanda de mercado	- Visitas realizadas pela Ômega a empresas potenciais que se instalam na região e precisam de algum tipo de serviço metal-mecânico	- Durante o desenvolvimento de trabalhos em EMNs, a Gama conseguiu identificar oportunidades de desenvolvimento de novos processos que poderiam ser ofertados a outros clientes/segmentos	- Busca sistematizada do setor comercial e do departamento de TI por avanços na área de <i>softwares</i>
Alcance de inovação de seus produtos/serviços por meio de informações advindas de fornecedores				
- <i>Insights</i> do sócio da empresa sobre	- Busca de novidades (recursos) com fornecedores	- Identificação em relação ao maquinário ou tecnologia que	- Viagens que a Gama realizava para visitar seus fornecedores e	- Informações adquiridas com fornecedores a respeito do

o processo de fabricação	nacionais e internacionais	não possuía quanto aos seus concorrentes	parceiros comerciais	mercado e dos concorrentes
--------------------------	----------------------------	--	----------------------	----------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Delta revelou algumas ações das quais se utiliza para monitorar o mercado e identificar oportunidades para seus negócios, assim como todas as empresas da Fase I dessa pesquisa. Ou seja, os dados analisados sobre a Delta permitem afirmar que ela tem desenvolvido a capacidade de *sense* (TEECE, 2007). Portanto, todas as empresas, tanto da Fase I quanto da Fase II, desenvolveram esta capacidade em relação à negócios internacionais.

Porém, é possível ressaltar que a Delta buscou mais alternativas de monitoramento de mercado comparadas as demais empresas, como, por exemplo, buscou acompanhar os seus concorrentes por meio de redes sociais como *linkedin* e *facebook*. Além disso, por ser uma empresa que faz agenciamento de carga de outros país (Miami), foi natural que a empresa se aproximasse mais dos seus parceiros de aeroportos e portos internacionais, os quais têm contribuído para o compartilhamento de conhecimento e informações sobre os concorrentes.

Seize

O aproveitamento de oportunidades (*seize*) pela Delta foi possível por meio de ações voltadas para o desenvolvimento de novos processos devido a pretensão de aumentar a estrutura da empresa e angariar mais clientes. Para isso, a empresa investiu no desenvolvimento de tecnologias para melhorar a eficiência na entrega de serviços, como, por exemplo, entregar produtos personalizados aos clientes. Da mesma forma que a Delta, todas as empresas da Fase I desenvolveram conhecimentos voltados a tecnologia para melhorar os processos de entrega de produtos/serviços. Porém, as ações são distintas porque levam em consideração as idiossincrasias de cada empresa.

QUADRO 63 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO (SEIZE) NA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Aproveitamento de oportunidades				
- Informações trazidas por fornecedores	-Consolidação no mercado interno (setor de atuação) e mudanças do marco regulatório	- Aquisição de uma máquina vinda da Suíça	- Aceite de convites recebidos pela Gama para atuar nas contas de algumas EMNs de grande relevância	-Necessidade de criação de um processo único de entrega de mercadorias -Aproveitamento de informações de <i>linkedin</i> e <i>facebook</i> -Necessidade de obtenção da certificação ISO 9000
Aproveitamento de atividades/ações criativas				
- Formação de um grupo de empresarias da cidade para discutir sobre gestão empresarial	-Contratação de consultoria americana para contribuir com <i>know-kow</i> para o desenvolvimento de novas tecnologias - Participação de um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial	- Aproveitamento de informações advindas dos fornecedores da Beta - Participação da sócia da empresa em um grupo de empresárias da cidade onde se discutem assuntos associados à gestão	- Realização de assessorias internas para alguns de seus clientes. Esses momentos eram aproveitados para descobrir possíveis clientes para prestar serviços. - Participação em um grupo formado por empresárias de sua cidade, onde são discutidas ações de melhorias voltadas para a gestão empresarial	-Decisão de entregar produtos personalizados para os clientes -Necessidade de contratar pessoas da saúde para fiscalização
Desenvolvimento de modelos de negócios novos				
- Desenvolvimento de novas linhas para os produtos	-Processo sucessório da empresa -Modernização de maquinários -Investimento em P&D	- Desenvolvimento da rotina de <i>follow up</i>	- Criação de um departamento comercial na empresa para gerenciar as visitas e acompanhamento dos clientes -Criação de novas coordenações e novos departamentos com a finalidade de melhorar a gestão de	-Planejamento do departamento comercial

			recursos da empresa	
Aproveitamento de conhecimentos específicos				
- Pesquisa sobre a viabilidade de produtos importados	-Marco regulatório -Mudança das vendas diretas para o modelo de distribuição	- Absorção do conhecimento técnico ao longo do tempo, conforme a empresa crescia e aumentavam as vendas de seus serviços, mais informações técnicas foram se acumulando	- Houve períodos em que a empresa precisou alocar a equipe de trabalho exclusivamente para um projeto de um único cliente. - Desenvolvimento de novos processos	-Absorção de conhecimento de diversas fontes: a)leis regulatórias b)fornecedores c)parceiros comerciais d)tecnologia (<i>softwares</i>)
Desenvolvimento de protocolos para a tomada de decisão				
-Cuidado com a segurança da informação e <i>business plan</i>	-Mudanças de alguns processos da empresa a partir do marco regulatório	-Visitas a empresas que estão se instalando na região	-A Gama procura desenvolver uma preparação de atendimento para cada cliente novo da empresa - Projeto Incubadora	-Realização de reuniões de diretorias
Desenvolvimento do gerenciamento de plataformas				
- Abertura da fábrica de cabo de rede	-A empresa possui apenas 1 unidade	- A empresa possui apenas uma unidade	- Divisão de unidades: Uma para a diretoria, os departamentos como o comercial, financeiro, recursos humanos, e a outra unidade no porto para realizar os pelos processos aduaneiros	-Decisão de aumentar a estrutura física e melhorar os processos logísticos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Delta revelou ter aproveitado grande parte oportunidades de mercado, como também buscou utilizar esses conhecimentos para desenvolver novos processos organizacionais para se obter mais eficiência na entrega dos processos aos clientes. Da mesma forma que Delta, empresas da Fase I também revelaram ter desenvolvido a capacidade *seize* em razão de terem aproveitado as oportunidades oferecidas pelo mercado por meio de práticas comuns (TEECE, 2007; JANTUNEN, 2005).

Da mesma forma que Delta, as empresas da Fase I aproveitaram oportunidades (*seize*) identificadas do mercado, tanto por informações advindas de

fornecedores quanto de clientes e parceiros comerciais, cujas ações também foram reveladas pelo estudo de (JANTUNEN et al, 2012), como, por exemplo, em relação a necessidade de melhorar os processos internos por meio da aquisição de novas tecnologias.

Transforming

A capacidade de reconfiguração de recursos (*transforming*) foi revelada pela Beta por meio das diversas ações voltadas a expansão da empresa, as quais demandaram mudanças e rearticulação nos recursos. Todas as empresas da Fase I buscaram melhorar os processos voltados para a prestação de serviços ou produtos, alterando sua configuração de recursos, conforme mostra o Quadro 64.

QUADRO 64 - ANÁLISE DAS AÇÕES PARA MONITORAMENTO DO MERCADO
(*TRANSFORMING*) NA DELTA E DAS EMPRESAS DA FASE I

Ações Caso Alpha	Ações Caso Beta	Ações Caso Ômega	Ações Caso Gama	Ações Caso Delta
Implementação de novas estratégias para a empresa, reconfiguração de recursos a partir das decisões				
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de programas de auxílio a educação - Estudos para verificar a viabilidade de implantação de um novo negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovações nos recursos utilizados na fabricação de luvas - Mudança da venda direta para a distribuição - Adequação dos processos de logística e de <i>marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um departamento técnico por volta dos anos 2000 que é responsável pela criação de protótipos e modelos que são oferecidos para os clientes da Ômega 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de crescimento e de retração com reconfiguração dos diversos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da estrutura física e aquisição de tecnologia devido a: <ul style="list-style-type: none"> a) abertura dos 4 escritórios b) abertura da X Logística
Implementação de novos tipos de métodos de gestão				
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de auditorias - Processos de gestão de pessoas (implantação do sistema 5s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção do modelo de distribuição - Processo sucessório (nova gestão) - Integração da equipe de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso das rotinas <i>follow up</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em funcionários qualificados para que a equipe de trabalho pudesse estar mais preparada tecnicamente para novos trabalhos. - Venda de um prédio que foi investido para ser a nova estrutura da empresa - Diversificação de clientes para diminuir risco de carteira e de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da X Logística - Abertura de 4 escritórios - Aumento do número de clientes

Criação ou modificação de novos métodos de estratégia e <i>marketing</i>				
- Desenvolvimento de processos pelo departamento de <i>marketing</i> e comercial	-Treinamento e reuniões com distribuidores para melhor atender os clientes	- Criação de um departamento específico para cuidar de orçamentos e pós-vendas dos serviços prestados pela Beta	- Método de realização de visitas para busca de clientes - Busca por informações sobre empresas que estavam se instalando na região e se tinham perfil para ser seus clientes - Criação de mais departamentos, mais cargos de coordenação - Exigência em relação a qualificação dos funcionários -Mudança de <i>layout</i> da empresa conforme os setores -Criação de grupos de discussão com os coordenadores sobre as notícias do mercado, com a economia mundial	-Reuniões frequentes com a diretoria e os gerentes
Criação ou modificação de novos mercados e objetivos				
- Criação de nova linha de produtos	-Desenvolvimento de produtos mais tecnológicos -Venda por telefone	- Reformulação de seus objetivos de mercado, na forma de angariar mais clientes e nos processos internos da empresa	-Diversificação da carteira de clientes - Os processos da organização foram redesenhados conforme as novas estratégias da organização - Foram criados mais meios de participação dos funcionários, -Foram realizadas mais viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais	Criação de novos equipamentos tecnológicos para integrar: -departamento comercial -X Logística -subsidiária de Miami e outros escritórios
Criação ou modificação de equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura				
-Fabricação do cabo de antena	-Abertura de novos galpões	- Aquisições de novos maquinários que	- Aquisição de <i>softwares</i> mais eficientes para	-Novos serviços por meio de:

	(2007,2009, 2011) -Investimento no departamento de P&D em 2013	a empresa realizou ao longo do tempo -Acompanha- mento do pós- vendas com seus clientes	aprimorar os processos internos da organização e agilizar a entrega dos serviços. -Investimento no relacionamento com parceiros comerciais que contribuíram para o <i>know-how</i> tecnológico -Criação de <i>softwares</i> para o acompanhamento dos processos para seus clientes, chamado de “ <i>follow up</i> ”	a)despacho aduaneiro b)agenciamento de frete c)armazenagem d)agenciamento de carga
Criação ou modificação de novos procedimentos e sistemas				
- Abertura da fábrica de cabo de antena	-Mudança do sistema Proteus para o SAP	- Todos os dias são criados novos serviços e soluções para seus clientes, ou seja, é algo que ocorre constantemente na empresa	-Criação de novos <i>softwares</i> ao longo do tempo para melhorar o desenvolvimento dos processos aduaneiros -Criação de <i>software</i> exclusivo para determinado projeto de cliente	-Investimento em tecnologias para dar suporte em a)processos logísticos b)vendas c)integração dos processos
Criação da gestão do conhecimento				
- Contratação do <i>business partner</i>	-Rotinas de assembleia e reuniões para gerar conhecimento, criar estratégias e melhorar a tomada de decisão	- Construção do conhecimento realizado em conjunto com seus clientes e com seus fornecedores por meio do departamento técnico	- Participações dos funcionários - Viagens para manter o bom relacionamento com os parceiros comerciais	-Investimento no <i>software bysoft</i> e <i>cloud</i> -Continuação do processo da ISO 9000 -Participação de simpósios, palestras, meetings
Lançamento de novos produtos, serviços, processos, estruturas, unidades, subsidiárias				
- Lançamento de novas linhas de produtos	-Utilização de fios mais resistentes para a confecção de luvas -Criação de laboratório de testes de produtos	- Inovação de processos e serviços que a Ômega realiza diariamente	-Criação de uma unidade portuária para dar assistência mais rápida aos processos de despacho aduaneiros - Desenvolvimento de novos projetos (MDF)	-Criação do departamento comercial -Criação da X Logística -Criação da subsidiária de Miami

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Delta também buscou e compartilhou conhecimento por meio de participações em palestras, simpósios, *meetings*. Assim como a Delta, a empresa Alpha investiu em recursos do conhecimento ao longo de sua trajetória. Diferentemente de Delta, as empresas Beta, Gama, e Ômega realizaram determinadas mudanças nesses aspectos apenas quando começaram a apresentar resultados de desempenho insatisfatórios.

Em suma, a Delta, assim como as empresas da Fase I, apresentou capacidade de reconfiguração de recursos ao longo do tempo, pois conseguiu realizar mudanças nos processos organizacionais e entregar produtos diferenciados ao mercado de modo a ter renovação contínua (TEECE, 2011). A Delta por ser uma EMN reconfigurou mais recursos que as empresas da Fase I, em razão da necessidade de integrar seus conhecimentos, sistemas e procedimentos com unidade fora do país, cujos processos precisaram ser adaptados a processos específicos, como cultura, leis regulatórias, tecnologia, processos, entre outros fatores.

Na próxima seção é analisada a categoria de capacidades dinâmicas à luz do seu relacionamento com as capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho, identificando como estas relações ocorreram ao longo do tempo, como também, buscou-se analisar as convergências e divergências dessas relações com as empresas da Fase I dessa pesquisa.

6.6 COEVOLUÇÃO ENTRE CAPACIDADES OPERACIONAIS, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, DESEMPENHO E CAPACIDADES DINÂMICAS DE DELTA

Nessa seção buscou-se inicialmente analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, processo de internacionalização e o desempenho em uma empresa brasileira que se tornou multinacional recentemente, com base nos resultados anteriores.

A empresa Delta começou suas atividades com o serviço de despacho aduaneiro há mais de 25 anos atrás. Esse processo realizado pela empresa aproximou clientes importadores de produtos hospitalares e fornecedores para o acompanhamento de trâmites aduaneiros. Esse foi o início de um relacionamento mais formal entre Delta e seus clientes e fornecedores, pois o envolvimento com alguns fornecedores já havia iniciado antes da fundação da empresa, quando os

sócios da empresa trabalhavam no hospital de clínicas de uma universidade, o qual importavam produtos hospitalares. A Delta buscou manter e melhorar o relacionamento com os clientes e fornecedores estrangeiros por meio de visitas ao longo do tempo, as quais proporcionaram a empresa informações a respeito do mercado e dos concorrentes.

As informações obtidas com seus principais *stakeholders* (clientes e fornecedores) se transformaram em conhecimento, pois a Delta começou a identificar oportunidades de mercado que poderiam oferecer a empresa maior desempenho financeiro e expansão internacional, como, por exemplo, realizar agenciamentos de fretes, realizar os processos logísticos de entrega das mercadorias aos clientes, e abrir uma unidade fora do país para realizar o agenciamento de frete. Ou seja, a interatividade das categorias *sense*, capacidade operacional de *marketing*, relacionamento, internacionalização, desempenho e processo de internacionalização foram sendo construídas ao longo tempo à medida que a Delta identificava oportunidades de mercado que poderiam ser implementadas na empresa.

De modo a verificar se as oportunidades identificadas (*sense*) poderiam ser aproveitadas (*seize*) pela empresa, a Delta desenvolveu um trabalho direcionado para as melhorias de processos organizacionais, pois compreendeu que as mudanças identificadas por meio das necessidades dos clientes só poderiam ocorrer a partir do desenvolvimento tecnológico e preparação da equipe de trabalho. Para isso, a Delta investiu ao longo do tempo, principalmente no departamento de TI, pois tinha como objetivo desenvolver novos processos por meio do uso da tecnologia. A Delta necessitou investir em novos *softwares* para integrar as atividades da empresa e emitir relatórios gerais, os quais proporcionaram maior eficiência aos processos realizados. Ao mesmo tempo em que a empresa investia em tecnologia e na melhoria de processos, foi necessário contratar mão-de-obra mais qualificada para contribuir com novas ideias e com a gestão.

O aproveitamento de oportunidades da Delta também ocorreu pelo conhecimento absorvido por meio de palestras, feiras, encontros do setor e participações em pesquisas de universidades. Ou seja, a capacidade de *seize* foi desenvolvida conjuntamente com as capacidades operacionais, principalmente de tecnologia e relacionamento. Os resultados de desempenho financeiro e não financeiro fomentaram várias decisões de expansão tomadas, como a criação da X

Logística e a unidade internacional, o que novamente impactou o desempenho, tanto positiva quanto negativamente (no caso da subsidiária em Miami).

A medida que a Delta identificou e aproveitou as oportunidades de negócios (*sense e seize*), foi possível implementar as mudanças necessárias por meio da reconfiguração de recursos (*transforming*). Quando a empresa começou a desenvolver o processo de agenciamento de frete, foi necessário um envolvimento maior com o mercado estrangeiro devido a necessidade de contratar serviços relacionados a essa atividade fora do país (GOHR e MAGGIONI, 2011). Assim, a Delta precisou viajar e conhecer empresas que poderiam desenvolver os processos agenciamento de frete (capacidade de relacionamento), o qual foi se estabelecendo uma relação de confiança ao longo do tempo entre as partes, e criando parcerias duradouras. Pouco tempo depois, a demanda pela prestação de serviços começou a aumentar e a empresa decidiu abrir um escritório no porto de Paranaguá para acompanhar com mais proximidade a chegada das mercadorias.

Cinco anos mais tarde, os clientes da Delta mostraram sua insatisfação em relação a entrega dos produtos hospitalares realizada por empresas terceirizadas em razão de estarem ocorrendo atrasos e problemas com os produtos. Essa situação identificada e avaliada pela empresa (*sense e seize*) contribuiu para que a Delta decidisse abrir a X Logística. Essa empresa coligada da Delta tem como objetivo buscar as mercadorias nos aeroportos e portos, transportá-las até a X Logística onde são armazenadas com cuidado conforme as exigências da Anvisa, e depois são distribuídas aos clientes. Para a empresa ter conseguido formar essa empresa, foram necessários investimentos financeiros em tecnologia, pessoas, terreno, construção, entre outros. Ou seja, a Delta precisou reconfigurar seus recursos de sistemas e procedimentos, conhecimento para integrar os sistemas dessa nova empresa com a Delta (JANTUNEN, 2005), por meio de suas capacidades operacionais.

Os resultados de desempenho financeiro satisfatórios e o aumento de clientes por meio dos novos serviços prestados pela empresa contribuíram para que a Delta decidisse abrir mais escritórios no Brasil para expandir ainda mais sua carteira de clientes. Ou seja, o desempenho acompanhou a tomada de decisão da empresa e os resultados obtidos, mostrando relação com reconfiguração de recursos (*transforming*).

Os clientes da Delta começaram a sugerir que a empresa realizasse todos os processos de importação, desde o agenciamento de cargas até a entrega final da mercadoria em razão de facilitar ao cliente o acompanhamento dos processos de

maneira mais otimizada, além de proporcionar agilidade na entrega por ser uma empresa envolvida em todos os trâmites. A Delta analisou essa oportunidade e foi se apropriando da ideia (*sense* e *seize*) de avançar no processo de internacionalização da empresa (VALHNE; JOHANSON, 2013; GALINA; MOURA, 2010). Por meio da busca de parceiros comerciais e fornecedores, a Delta decidiu em 2012 criar a subsidiária de Miami. Ou seja, isso só foi possível devido a experiência da Delta em ambiente estrangeiro e pelo acúmulo de conhecimento (TAKAHASHI, 2005). Para isso foram necessários investimentos financeiros para a estrutura física, equipamentos (*softwares*), contratação de mão-de-obra qualificada para desenvolver os processos, entre outros. Ao mesmo tempo, foi necessário obter mais parceiros comerciais entre aeroportos e portos marítimos para contribuir com o processo envio de carga para o Brasil.

Novos modelos de negócio que a empresa foi implementando ao longo do tempo têm trazido resultados de desempenho financeiro e não financeiro satisfatórios nos últimos anos (MEYER, 2003), os quais têm motivado a empresa a expandir mais as atividades em ambientes estrangeiros, pois foram identificadas como oportunidade de crescimento, exceto nos primeiros anos da subsidiária em Miami.

Verificou-se que as categorias de capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, desempenho e processo e internacionalização ocorreram de maneira recursiva na Delta, ou seja, essas categorias revelaram interdependência ao longo do tempo para que as mudanças fossem desenvolvidas.

A seguir o Quadro 65 sumariza as ações de capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho que ocorreram durante a trajetória da Delta até torna-se uma EMN.

QUADRO 65 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS, DESEMPENHO, PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DELTA

Capacidades Operacionais	Desempenho Financeiro e Não Financeiro	Processo de Internacionalização
<u>Tecnologia:</u> -Investimentos na eficiência das entregas de serviço de despacho aduaneiro e agenciamento de cargas -Informatização dos processos - Criação de um departamento de TI -Aquisição do <i>software</i> “bysoft” para integração dos sistemas	<u>Antecedente Financeiro:</u> -Investimentos na melhoria na qualidade dos serviços para aumentar mais a lucratividade - Decisão de pagar o prejuízo da subsidiária com a lucratividade da matriz	<u>Envolvimento:</u> -Relacionamento com fornecedores estrangeiros que ocorreu no emprego anterior dos sócios -Busca de parceiros comerciais internacionais para

<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de novos <i>softwares</i> -Ampliação da carteira com mais de 200 clientes atualmente -Adaptação dos processos eletrônicos da Receita Federal a partir de 2016 -Busca de conhecimento técnico para atuação na primeira sede fora do Brasil (Miami) e adaptação dos <i>softwares</i> -Criação de 4 serviços diferentes e melhorias incrementais nos serviços existentes -Aquisição de equipamentos tecnológicos (sistema operacional da Receita Federal) -Adaptação de <i>software</i> utilizado no Brasil para comunicação com a subsidiária -Uso de Skype, <i>whatapp</i> para <i>call conference</i> -Adaptação dos <i>softwares</i> para controle e emissão de documentos -Desenvolvimento de tecnologia “<i>cloud</i>” na subsidiária -Desenvolvimento de pesquisas pelo departamento de TI -Aquisição de <i>softwares</i> mais modernos para emissão de relatórios -Pesquisas sobre melhorias nos processos -Participação de palestras, feiras e eventos -Participação em pesquisas de universidades <p><u>Relacionamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Investimentos nos relacionamentos com: <ul style="list-style-type: none"> a) as companhias marítimas e companhias aéreas b) Fornecedores de frete c) Fornecedores de produtos hospitalares -Parcerias com empresas como Latam e Lufthansa, entre outras -Abertura da subsidiária em Miami para minimizar perdas e potencializar competência interna melhorando os serviços internacionais de exportação e importação -Aproximação de parceiros comerciais internacionais para obter novos conhecimentos <p><u>Marketing:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ida a China para angariar parcerias em 2007 -Parceria realizada com empresa chinesa em 2010 -Aquisição de <i>softwares</i> (<i>follow up, cloud, bysoft</i>) -Abertura de 3 escritórios nacionais e 1 internacional -Investimentos em <i>softwares</i> -Investimentos em tecnologia e melhoria dos processos e serviços -Investimentos em <i>marketing</i> e relacionamentos -Investimentos em: <ul style="list-style-type: none"> a) Treinamentos dos funcionários b) Abertura de três escritórios no Brasil e um e Miami c) Abertura da X Logística d) Tecnologia (processos e serviços) e) <i>Marketing</i> (busca de novos clientes) <p><u>Antecedente Não Financeiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Contratação de especialista em gestão operacional -Contratação de funcionários mais capacitados -Ampliação dos serviços prestados -Visitas aos clientes -Unificação dos processos pela criação da X Logística e da sede em Miami -Integração de sistemas -Aquisição de <i>softwares</i> -Adoção de tecnologia “<i>cloud</i>” - Modernização do sistema com o da Receita Federal - Mudanças para obter a ISO 9001 -Investimentos realizados em tecnologia -Contratação de especialistas -Investimentos em gestão de pessoas (treinamentos) -Busca constante da qualidade -Busca da redução do custo -Busca de novos parceiros a partir de 1999 -Busca de novos relacionamentos internacionais (prestadores 	<p>realizar o agenciamento de fretes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Parcerias com aeroportos e portos marítimos -Importação de produtos hospitalares desde 1999 -Cumprimento de pagamentos e exigência dos processos solicitados -Abertura da subsidiária em Miami <p><u>Razões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Atender empresas brasileiras que utilizam medicamentos estrangeiros -Prestadora de serviços de importação de medicamentos hospitalares -Momento inicial – despacho aduaneiro -Segundo momento – agenciamento de frete -Terceiro momento – agenciamento de carga pela subsidiária de Miami -Importação de produtos dos cinco continentes -Exportação realizada de Miami para o Brasil -Importação, depois exportação por meio do agenciamento de cargas realizado em Miami
---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> -Identificação de oportunidades de importação de produtos hospitalares antes da criação da empresa -Opção por diversificar a carteira de clientes com um volume expressivo de PMEs -Identificação da necessidade de obtenção da ISO 9001 -Convívio frequente com os clientes -Criação do setor comercial para angariar novos clientes e manutenção dos antigos -Visitas mensais aos clientes -Realização de <i>follow up</i> por meio de <i>software</i> -Contratação de funcionários responsáveis pelo controle de clientes regulares da empresa (<i>Insight Sales</i>) -Entrega de serviços de qualidade -Adoção rigorosa dos procedimentos solicitados pela Anvisa -Contratação de profissionais da área farmacêutica para fiscalizar e avaliar os produtos que são importados -Criação do setor comercial -Criação da equipe de vendas interna e externa -Criação da empresa X Logística em 2007 para controle pela empresa da recepção das mercadorias nos aeroportos e envio ao galpão de armazenagem (antes era terceirizado) -Abertura da subsidiária em Miami em 2012 -Entrega de serviços de qualidade como diferencial -Ouvir as necessidades dos clientes para realizar melhorias -Realização de visitas aos clientes -Realização de agenciamento de cargas em Miami -Captação de clientes em todo o país, empresas e universidades <p><u>Internacionalização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aquisição de conhecimento de: <ul style="list-style-type: none"> a) Despacho aduaneiro b) Contratação de frete internacional c) Agenciamento de cargas d) Legalização e normativos e) Internacionalização f) Importação e exportação e de riscos g) agenciamentos de fretes internacionais h) regras e leis internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> de serviços, fornecedores, cias aéreas e marítimas) -Oferecer tecnologia melhor para o funcionário trabalhar -Oferecer treinamentos -Distribuição de lucros -Respeito entre sócios e funcionários -Busca de melhor ambiente no trabalho -Criação de benefícios -Implantação de sistema de avaliação de desempenho -Visitas realizadas mensalmente a clientes pelos vendedores externos, contratados para prospecção de novos clientes -Pesquisa de mercado para identificação das necessidades dos clientes <p><u>Consequente Financeiro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho satisfatório da Matriz ao longo do tempo -Desempenho financeiro insatisfatório da subsidiária entre 2014-2015 -Quitação da dívida de Miami em 2016 -Recuperação financeira da subsidiária em Miami -Aumento da lucratividade na Delta nos últimos 3 anos -Impacto financeiro positivo com os investimentos em tecnologia e ampliação nacional -Impacto inicial financeiro negativo com sede internacional -Crescimento do retorno em longo prazo até 2013 -Ausência de retorno em 2014 e 2015 -Recuperação do retorno a partir de 2016 - Maior rentabilidade financeira com o aumento da carteira de clientes, principalmente nos últimos 3 anos -Aumento do patrimônio físico -Recuperação financeira dos investimentos em longo prazo <p><u>Consequente Não Financeiro:</u></p>	
--	---	--

<p>i) Cultura de outro país e empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proposta de agenciamento de cargas de acordo com as necessidades dos clientes para agregar valor ao processo e eliminar falhas -Abertura de subsidiária em Miami -Planejamento para a realização de agenciamento de cargas dos EUA para outras regiões (divisão comercial em Miami) -Busca de novos clientes internacionais -Ampliação do embarque de cargas entre 2013 2014 e em 2017 -Aquisição de rede de relacionamentos internacionais desde a fundação -Criação de contatos com parceiros internacionais: órgãos fiscalizadores internacionais, fornecedores de materiais hospitalares, prestadores de agenciamento de frete -Crescimento do envolvimento com o mercado estrangeiro, principalmente a partir da criação da sede em Miami -Contratação de serviços terceirizados -Planejamento da ampliação dos funcionários nos EUA -Aquisição gradual da confiança -Compartilhamento de informações com fornecedores internacionais -Cumprimento de prazos -Cumprimento das obrigações financeiras -Parcerias com empresas internacionais e de prestação de serviços como na China 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria dos processos organizacionais -Sistemas modernizados e integrados -Reconhecimento e fidelização de clientes -Absorção de conhecimento técnico -Melhoria na eficiência nos trâmites -Entrega de serviços de qualidade -Força da marca -Venda de produtos mais caros do que o mercado (pela qualidade dos serviços) -Satisfação dos clientes -Nova unidade em Miami -Aumento do envolvimento com mercado internacional -Novas parcerias com empresas de outros países como China, EUA, etc. -Conhecimentos técnicos sobre mercado internacional, aspectos tributários, cultura e leis de outros países -Maior envolvimento dos funcionários com as atividades da empresa entregando um serviço de maior qualidade -Baixa rotatividade -Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes -Conhecimentos sobre as necessidades dos clientes -Melhoria dos processos internos 	
Capacidades Dinâmicas		
<p>Sense:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realização de visitas aos clientes -Busca de informações de clientes e concorrência pelas redes sociais (linkedin e facebook) -Percepção que as companhias aéreas estavam causando problemas de embarcação dos produtos hospitalares -Oportunidade de agenciamento de cargas em Miami -Oportunidade desenvolver <i>trading</i> - Acompanhamento das leis regulatórias -Busca de informações de clientes e concorrência pelas redes sociais (linkedin e facebook) -Informações obtidas com companhias aéreas e marítimas sobre a concorrência -Acompanhar informações dos órgãos regulatórios - Busca de informações sobre contratação de pessoas da saúde para fiscalizar processos -Participação em simpósios - Participação em palestras -Recebimento de alunos de universidades -Participação de grupos de logística -Participação em encontros do setor 		

<ul style="list-style-type: none"> -Busca sistematizada do setor comercial e do departamento de TI por avanços na área de <i>softwares</i> -Informações adquiridas com fornecedores a respeito do mercado e dos concorrentes
<p><i>Seize:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de criação de um processo único de entrega de mercadorias -Aproveitamento de informações de <i>linkedin</i> e <i>facebook</i> -Necessidade de obtenção da certificação ISO 9000 -Decisão de entregar produtos personalizados para os clientes -Necessidade de contratar pessoas da saúde para fiscalização -Planejamento do departamento comercial -Absorção de conhecimento de diversas fontes: <ol style="list-style-type: none"> a)leis regulatórias b)fornecedores c)parceiros comerciais d)tecnologia (<i>softwares</i>) -Realização de reuniões de diretorias -Decisão de aumentar a estrutura física e melhorar os processos logísticos
<p><i>Transforming:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento da estrutura física e aquisição de tecnologia devido a: <ol style="list-style-type: none"> a)abertura dos 4 escritórios b)abertura da X Logística -Criação da X Logística -Abertura de 4 escritórios -Aumento do número de clientes -Reuniões frequentes com a diretoria e os gerentes Criação de novos equipamentos tecnológicos para integrar: <ul style="list-style-type: none"> -departamento comercial -X Logística -subsidiária de Miami e outros escritórios -Novos serviços por meio de: <ol style="list-style-type: none"> a)despacho aduaneiro b)agenciamento de frete c)armazenagem d)agenciamento de carga -Investimento em tecnologias para dar suporte em <ol style="list-style-type: none"> a)processos logísticos b)vendas c)integração dos processos -Investimento no <i>software bysoft</i> e <i>cloud</i> -Continuação do processo da ISO 9000 -Participação de simpósios, palestras, <i>meetings</i> do setor -Criação do departamento comercial -Criação da X Logística -Criação da subsidiária de Miami

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na próxima seção são analisados os processos que oportunizaram a Delta a se tornar uma EMN, e os processos desenvolvidos pelas empresas da Fase I que revelam uma propensão para se tornarem uma EMN brasileira.

6.6.1 Coevolução entre capacidades dinâmicas e operacionais, desempenho e processo de internacionalização em PMEs nacionais e em uma EMN brasileira recente

Buscou-se verificar nessa seção como a coevolução entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o desempenho organizacional, e o processo de internacionalização podem direcionar PMEs nacionais a se constituírem em empresa brasileira multinacional.

A empresa Delta e as empresas da Fase I dessa pesquisa buscaram de forma semelhante estabelecer relacionamentos com seus principais *stakeholders* logo no início de suas atividades por meio de visitas, viagens, contatos telefônicos. Ressalta-se que os sócios da Delta já possuíam contatos com fornecedores e clientes antes mesmo de abrir a empresa, porém o relacionamento somente foi fortalecido após a abertura da empresa.

Tanto a Delta como as empresas da Fase I foram aprendendo a monitorar o mercado com o passar do tempo (TEECE, 2007), e criaram estratégias de monitoramento a partir da aprendizagem com os clientes e fornecedores acerca das necessidades dos clientes e das mudanças do mercado. O cumprimento das obrigações da Delta e das empresas da Fase I com seus *stakeholders* foi responsável pela criação de confiança entre as partes (REZENDE, 2002; ARAÚJO E REZENDE, 2003). Esta aproximação possibilitou as empresas identificarem mais oportunidades de mercado.

A Delta e as empresas da Fase I aproveitaram desses conhecimentos obtidos com seus *stakeholders*, inclusive de aspectos voltados para a internacionalização para melhorar seus processos organizacionais, sendo que a aquisição de novas tecnologias foi unânime em todas as empresas devido a intenção de entregar produtos/serviços com mais qualidade para seus clientes (TAKAHASHI, 2005). Tanto a Delta como as empresas Ômega e Gama se utilizam do *software follow up* conjuntamente com seus clientes para realizar o rastreamento dos serviços prestados por estas empresas, cujas ações foram voltadas para atender melhor o cliente (SONG et al., 2005).

Em relação ao aumento de receitas de Delta e das empresas da Fase I, observou-se que todas as empresas conseguiram crescer em vendas ao longo de suas trajetórias. Porém, no auge da crise econômica brasileira entre 2014-2015 a

Gama diminuiu suas receitas em razão de ter perdido clientes centrais. Essa situação impactou no desempenho financeiro dessa empresa pelo fato de possuir uma carteira de poucos clientes naquela época, cuja situação a fez repensar em suas estratégias de abrangência de atendimento. A Delta e as empresas Alpha, Beta, e Ômega não tiveram problemas em relação a isso, pois elas buscaram ao longo do tempo diversificar os clientes em relação a perfil, como também buscaram ao longo do tempo aumentar o número de clientes de suas carteiras.

As empresas que revelaram ter tido mais satisfação em relação aos resultados de desempenho financeiro ao longo do tempo foram as empresas Delta e Alpha. Essas empresas atribuíram seus resultados positivos em razão de ter investido em gestão de pessoas ao longo do tempo. Ao contrário das empresas Beta, Ômega e Gama que começaram a se preocupar com estas questões nos últimos anos em decorrência dos resultados insatisfatórios de desempenho não financeiro.

A Delta possui uma trajetória de expansão internacional diferente das empresas da Fase I em virtude de terem ocorrido algumas situações que incentivaram a abertura da subsidiária em Miami. Dentre as razões que levaram a Delta a tomar essa decisão estão a redução de custos de importação, em razão da empresa não precisar mais contratar agenciamento de frete vindo dos EUA, apenas de outras regiões do mundo. Uma segunda razão seria melhorar o atendimento dos clientes brasileiros, centralizando o processo de importação a apenas uma empresa. Outra razão está ligada aos incentivos que a Delta recebeu de alguns clientes que fazem muitas importações que embarcam de Los Angeles. A quarta razão está associada ao local que foi escolhido para a abertura da subsidiária, sendo que a Delta decidiu por Miami por ser uma cidade que já possui estrutura logística para os processos aduaneiros. A última razão de ser escolhido os EUA, se deve ao fato de que a maior parte dos fornecedores de medicamentos importados pela Delta são de origem americana.

A partir do momento que a Delta se tornou uma EMN, ela precisou adquirir conhecimentos específicos a respeito do funcionamento de uma unidade no exterior, como, por exemplo, o conhecimento da cultura, do funcionamento de uma empresa, das regras e leis americanas, conhecimento sobre despacho de mercadorias.

A Delta vivenciou algumas dificuldades nos seus primeiros anos de atividade da subsidiária de Miami, em razão ter necessitado expatriar um funcionário para os EUA, e depois de um tempo precisou voltar ao Brasil devido à falta de cidadania.

Depois contratou um americano para atender os processos, porém não revelou bom desempenho. A terceira contratação foi bem-sucedida, pois o atual funcionário é brasileiro com cidadania americana, além de possuir ampla experiência com agenciamento de carga e ter trazido contatos de parceiros comerciais para a empresa. Depois da admissão do atual funcionário, os processos da subsidiária começaram a se estabelecer e começaram a gerar desempenho nos dois últimos anos. Em decorrência da abertura da subsidiária, a Delta ampliou seus parceiros comerciais internacionais, possuindo contatos em todas as regiões do mundo.

Os atuais resultados de desempenho da subsidiária levaram a Delta a planejar a expansão do agenciamento de cargas para os outros países, devido a experiência adquirida ao longo desses últimos anos como subsidiária, ou seja, a empresa superou a primeira fase de adaptação em um novo país por meio dos conhecimentos adquiridos e está pronta para avançar na internacionalização.

Portanto, a Delta acredita que possui capacidade para expandir suas atividades internacionalmente, o que revela que a empresa não apenas desenvolveu a capacidade de internacionalização como tem a intenção de explorar mais esta capacidade, pois os gestores da empresa perceberam que existem oportunidades no mercado para essa expansão.

Da mesma maneira que a Delta, os gestores da Beta também revelaram o desejo de aumentar o envolvimento com o mercado estrangeiro por meio da exportação de luvas. Esse desejo de exportar foi revelado por ações que a Beta tem realizado há alguns anos para melhorar seus processos produtivos e ter um produto competitivo para atender o mercado estrangeiro. Dentre essas ações estão a contratação de um consultor americano para orientar no desenvolvimento de processos, no departamento de TI para o desenvolvimento de luvas mais resistentes, e na aquisição de maquinários importados para a produção de luvas com padrão internacional de qualidade. Ou seja, a Beta buscou conhecimentos sobre as necessidades do mercado internacional em relação a luvas de segurança, e tem se preparado para entrar no mercado estrangeiro.

Em suma, a 'ciência' e o 'desejo' de explorar a capacidade de internacionalização parece ser uma das razões para que uma empresa possa tornar-se uma EMN, cujas características foram encontradas em comum no caso Delta e Beta.

6.6.2 O caso Delta e as empresas da Fase I no Modelo de Uppsala

Após a análise de como as capacidades dinâmicas emergiram das capacidades operacionais, do monitoramento do desempenho e dos avanços no processo de internacionalização, foi possível analisar como e em que medida o processo de internacionalização pode ser compreendido à luz do conceito de capacidades dinâmicas e operacionais, com base no Modelo de Uppsala, considerando as contribuições existentes nas diversas versões.

A primeira constatação se refere a capacidade de relacionamento, presente nas versões do modelo de Uppsala desde de 2009. Essa capacidade foi desenvolvida pela Delta já no início de suas atividades em razão da empresa possuir contatos de empresas que realizavam a importação de produtos hospitalares, como também dos fornecedores internacionais de tais produtos. A Delta buscou ao longo do tempo manter relacionamentos próximos com seus clientes com o objetivo de levantar suas necessidades e atendê-los, sendo que uma das exigências dos clientes era ter uma empresa que prestasse todos os processos que envolvessem a importação de produtos hospitalares, desde a solicitação do produto com o fornecedor até a entrega no destinatário final.

Dessa maneira, a Delta foi incorporando mais serviços em seu portfólio, pois a empresa começou suas atividades como prestadora de despacho aduaneiro, e ao longo desses 26 anos de trajetória acrescentou mais serviços com o objetivo de reter e aumentar o número de clientes, tais como, agenciamento de frete, distribuição e armazenagem das mercadorias, agenciamento de cargas, além da abertura de alguns escritórios de atendimento no Brasil. Ou seja, essa busca por atender as necessidades dos clientes contribuiu para que a empresa aumentasse seu relacionamento com eles e fidelizasse grande parte dos mais de 200 clientes.

Tanto a Delta quanto todas as empresas da Fase I apresentaram a capacidade de relacionamento nos seus primeiros anos de atividade. Os relacionamentos por estas empresas foram criados por meio de parcerias com fornecedores internacionais e nacionais, e clientes. O relacionamento com os *stakeholders* contribuíram para que todas estas empresas adquirissem conhecimentos relacionados ao mercado internacional (VALHNE; JOHANSSON, 2013). Depois da Delta ter se tornado uma EMN, ela avançou na capacidade de relacionamento em relação as empresas da Fase I em razão de ter se aproximado

mais de seus clientes pelo fato de ter sido unificado os processos de importação para clientes que importam dos EUA, ou seja, não era mais necessário contratar agenciamento de frete para esse processo.

A segunda constatação se refere a capacidade de internacionalização presente na versão de 2013 do modelo de Uppsala. A Delta mostrou possuir essa capacidade pela aquisição de conhecimentos relacionados à internacionalização devido aos processos de importação realizados por ela, como também pela aquisição de comprometimento e confiança com seus fornecedores e parceiros comerciais internacionais ao longo do tempo. As prestações de serviços bem-sucedidas de Delta relacionadas no Brasil e EUA recentemente estão contribuindo para que a empresa planeje expandir ainda mais suas atividades internacionais.

As empresas da Fase I dessa pesquisa também revelaram possuir a capacidade de internacionalização, pois todas adquiriram conhecimentos e relacionamentos voltados para à internacionalização durante suas trajetórias. A Alpha, por exemplo, por ser uma empresa importadora de produtos elétricos e de utensílios para casa, necessita manter contato constante com seus fornecedores da China, Coreia, Vietnã, Índia para manter os relacionamentos e comprometimento firmados. A Beta revelou essa capacidade quando buscou empresas estrangeiras para importar maquinários e tecnologia para a produção de luvas. As aquisições de tecnologia dessa empresa foram aumentando com o tempo, porém, um momento significativo que expressou sua capacidade de internacionalização foi quando a Beta contratou uma empresa de consultoria americana para contribuir com *know-how* para o desenvolvimento de luvas mais resistentes. Essa contratação também teve como objetivo formar parcerias com empresas do mercado estrangeiro, pois a empresa tem o desejo de exportar luvas para os EUA futuramente.

A Gama evidenciou a capacidade de internacionalização por meio da aquisição de maquinários de corte a laser e pelas parcerias firmadas com as empresas internacionais que forneceram a tecnologia para a empresa. A Gama recebeu treinamentos ofertados pelas empresas fornecedoras de maquinários, as quais contribuíram para o aprimoramento do uso da tecnologia e aquisição de relacionamentos relacionados à internacionalização. A Gama, por ser uma empresa importadora e exportadora, realiza o agenciamento de frete no Brasil e no exterior. Em função de suas atividades, a empresa necessitou ao longo do tempo adquirir confiança no mercado estrangeiro, como também, firmar parcerias com prestadores

de serviços de agenciamento de frete de várias regiões do mundo. Ou seja, tanto a Delta como as empresas da Fase I revelaram possuir a capacidade de internacionalização de alguma forma, em razão de terem alcançado novos mercados por meio do emprego de recursos, conhecimento, relacionamento, entre outros (VALHNE; JOHANSSON, 2013). Ressalta-se que a partir do momento que a Delta se tornou uma EMN, ela avançou mais na capacidade de internacionalização comparado as empresas da Fase I. Isso se explica pelo fato da Delta ter adquirido conhecimentos específicos relacionados ao funcionamento da unidade em Miami, onde foram necessários buscar conhecimentos sobre a cultura, leis, regulamentos, processos, agenciamento de fretes, entre outros.

As capacidades de relacionamento e internacionalização foram compreendidas nesse trabalho como capacidades operacionais, diferentes do modelo de Uppsala que consideram como capacidades dinâmicas. Essa mudança foi realizada no modelo em razão dessas capacidades estarem mais associadas a questões do dia a dia de uma empresa, ou seja, são capacidades funcionais que mantêm os relacionamentos as atividades internacionais. Porém, essas capacidades podem se tornar capacidades dinâmicas a partir do momento que são utilizadas para acompanhar o mercado. No caso de Delta, ao tornar-se uma EMN, a capacidade dinâmica não era mais uma capacidade que permitia algumas atividades de internacionalização. Ao tornar-se consciente dessa capacidade e ao decidir explorar os negócios em âmbito internacional, esta capacidade alicerçou o próprio processo de internacionalização. Assim, não mais era somente uma capacidade operacional, mas uma capacidade que parece estar migrando para uma capacidade dinâmica.

As versões do modelo de Uppsala de 2013, 2014 e 2017 trazem a categoria de capacidades operacionais de forma genérica, ou seja, sem especificar quais capacidades a compõem. Esse estudo avançou ao considerar outras capacidades operacionais que a literatura tem evidenciado como importantes na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho: de *marketing*, tecnologia, relacionamento e internacionalização. São capacidades que envolvem questões funcionais da empresa e fazem parte da internacionalização de uma empresa, portanto são relevantes para compreender melhor os avanços no processo de internacionalização sob a perspectiva de capacidades dinâmicas (TEECE, 2014).

As capacidades de tecnologia e *marketing* de Delta foram desenvolvidas por meio das atividades funcionais da empresa voltadas para o desenvolvimento de

serviços, melhoria nos processos por meio de novos *softwares*, visitas aos clientes e acompanhamento na prestação dos serviços. Da mesma maneira que a Delta, as empresas da Fase I também utilizaram esses processos, porém direcionados para cada segmento de atuação das empresas.

Verificou-se que os gestores da Delta já detinham conhecimento sobre o mercado internacional antes de fundar a empresa. Mas foi por meio das experiências obtidas com fornecedores, clientes e parceiros comerciais que a Delta adquiriu mais conhecimento sobre o mercado. Ou seja, o conhecimento pode ser criado, pode ser compartilhado por meio da experiência e pode ser aprendido por meio de experiências pessoais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo de 2009 de Uppsala reconhece que o conhecimento é desenvolvido por meio dos relacionamentos, conforme ocorrido no caso em todos os casos, e diferentemente em Delta a partir da experiência com a nova subsidiária fora do país.

A categoria de conhecimento passou uma evolução a partir do modelo de Uppsala de 2013, sendo entendido como algo que surge a partir da interação com o mercado por meio dos relacionamentos, envolvendo a aprendizagem, a criação e à internacionalização que, por sua vez, melhoram as capacidades dinâmicas (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Ou seja, verificou-se que o conhecimento foi internalizado quanto à internacionalização, foi adquirido por estes caminhos, e foi fundamental para as capacidades dinâmicas, o que foi evidenciado nas ações de *sense*, *seize* e *reconfiguring*.

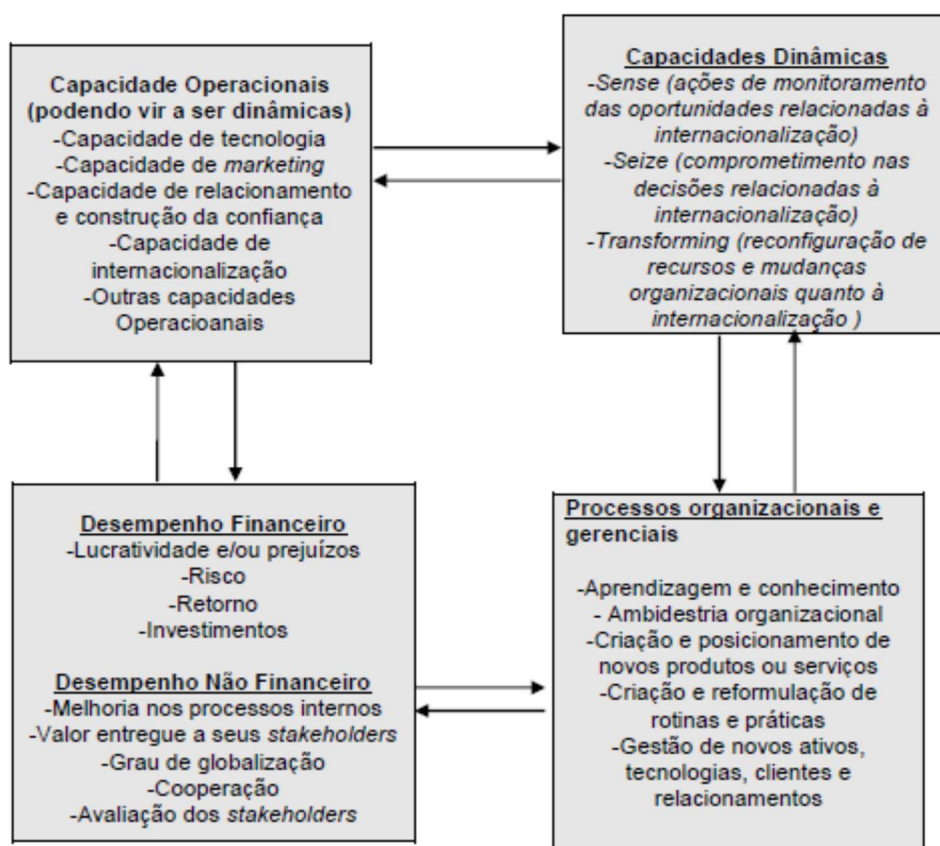
Verificou-se que tanto a Delta quanto as empresas da Fase I dessa pesquisa buscaram por meio dos relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros comerciais identificar as oportunidades do mercado e transformá-las em mudanças para as organizações. Nesse sentido, os processos *sense*, *seize* e *transforming* foram evidenciados em todos os casos. Ressalta-se que modelos de Uppsala de 2013, 2014 e 2017 não contemplam as capacidades e os processos das capacidades dinâmicas, apenas a capacidade no desenvolvimento da oportunidade (*sense*), e a mudança nos recursos em outro quadrante.

Em relação a categoria desempenho, o caso Delta apresentou algumas relações com as versões de 2014 e 2017 do modelo de Uppsala. O desempenho é defendido nesses modelos como o grau de globalização de uma organização, o qual contribuiu para a evolução de uma EMN (VAHLNE; IVARSSON, 2014). De fato, a Delta conseguiu aumentar mais o seu grau de globalização por ser uma EMN, pois a

medida que a empresa expandiu em mercados internacionais, a prestação de serviços aumentou conjuntamente. As empresas da Fase I apresentaram grau de globalização no sentido de maior integração com seus fornecedores e parceiros comerciais internacionais, mas em menor amplitude, ainda que tenha proporcionado a estas empresas mais visibilidade e mais vendas.

Com base nestas análises sobre as relações entre o processo de internacionalização e as categorias de capacidades dinâmicas e operacionais, e desempenho para compreender a trajetória de internacionalização de PMEs nacionais e de uma EMN recente, foi possível revisitar o modelo de Uppsala para propor alterações. O modelo que mais apresenta elementos observados neste trabalho é a versão de Vahlne e Jonsson (2017), a partir do qual sugere-se algumas alterações a fim de que este modelo seja mais promissor a explicar melhor o processo de internacionalização à luz da literatura de capacidades organizacionais. A seguir a Figura 17 ilustra o modelo proposto nessa pesquisa:

FIGURA 17– PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO MODELO DE UPPSALA REVISITADO À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS



Fonte: Adaptado de Vahlne e Jonsson (2017).

O modelo de Uppsala sofreu algumas mudanças nos quadrantes de análise. A primeira mudança foi no quadrante de capacidades dinâmicas e capacidades operacionais. Verificou-se nesse estudo que as capacidades operacionais são importantes capacidades que contribuem para o funcionamento de uma organização. Assim, por exemplo, visitas a clientes e aproveitamento dos relacionamentos firmados podem ser utilizados como processos de identificação de oportunidades de mercado. Em adição a assunção de Teece (2007) que as capacidades dinâmicas são responsáveis pela mudança das capacidades operacionais, verificou-se nesse estudo que essa relação também pode ser contrária. Em suma, as relações de capacidades operacionais e dinâmicas são recursivas ao longo do tempo como demonstra a Figura 17.

A segunda mudança do modelo ocorreu na substituição do “comprometimento nas decisões no processo de internacionalização” pela categoria de capacidades dinâmicas, o qual especifica os processos de *sense*, *seize*, *transforming*, que devem

ser olhados para compreender onde e como as oportunidades que levam a tornar-se uma EMN são apropriadas. Vahlne e Ivarsson (2017) não consideraram esses processos propostos por Teece (2007) os quais são responsáveis por identificar oportunidades de mercado, aproveitá-las e reconfigurar os recursos conforme as necessidades de uma organização. A capacidade de reconfiguração de oportunidade oferecido no modelo de Uppsala tem o mesmo significado que o *sense* proposto por Teece (2007). Nesse modelo a reconfiguração de recursos faz parte dos processos de capacidades dinâmicas que são responsáveis pelas mudanças de internacionalização em uma organização.

Valhne e Ivarsson (2017) propuseram como processos das capacidades dinâmicas a capacidade de *networking*, a capacidade de ambidestria, a capacidade de globalização, e a capacidade na construção da confiança. A capacidade de ambidestria não foi objeto desse estudo, por isso não foi considerada, pois está relacionada à aprendizagem e pode ser estudada em relação às próprias decisões tomadas. Porém, reconhece-se que ela faz parte do processo de inovação e mudança, pois as organizações se deparam com o dilema entre explorar o conhecido e o que é novo. Assim pode ser considerado um processo organizacional e ser objeto de estudo, ou ser estudada como permeando todo o processo que o modelo de Uppsala busca apreender. A capacidade de globalização foi analisada por meio da capacidade de internacionalização por ser mais abrangente, e foi considerada como uma capacidade operacional, pois ao considerar a trajetória da organização, ela é inicialmente desenvolvida como operacional até ser estabilizada. A capacidade de *networking* ou relacionamento também foi considerada como uma capacidade operacional. A capacidade de construção da confiança faz parte da capacidade de internacionalização, por isso não foi considerada. Além das capacidades operacionais mencionadas, esse estudo utilizou das capacidades operacionais de marketing e tecnologia (PROTOGEROU et al, 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2013). Se estas capacidades operacionais se constituirão, ao longo do tempo, em uma capacidade dinâmica, é um fato que somente o estudo empírico pode esclarecer, pois configurará como uma idiossincrasia de cada organização. É a trajetória das organizações, principalmente aquelas que se tornam uma EMN, que permitem estas mudanças nas capacidades organizacionais.

O quadrante “processos organizacionais” foi reformulado e recebeu o acréscimo de “processos gerenciais”, pois uma organização precisa da experiência

gerencial para orquestrar seus recursos (TEECE, 2007). Este quadrante é uma extensão do processo de mudança que ocorre a partir da reconfiguração e rearticulação dos recursos, que envolve processos como criação de produtos ou serviços novos, avanços nas relações de confiança com os *stakeholders*, e o próprio processo de aprendizagem inerente ao desenvolvimento de competências e capacidades. Estes são os “processos organizacionais”, apresentados no terceiro quadrante inferior da direita. Vale ressaltar que a aprendizagem e a construção da confiança permeiam todo o processo de internacionalização.

O quarto quadrante inferior da esquerda “desempenho” foi analisado por meio dos resultados financeiros e não financeiros, como, por exemplo, o grau de globalização, mais intenso na empresa da Fase II por ser uma empresa EMN recente. Acrescentou-se a esse quadrante o desempenho financeiro e não financeiro para compreender como o desempenho afetou e foi afetado pelas decisões das empresas.

Verificou-se que as categorias representadas por esses quadrantes do modelo ocorreram de maneira recursiva ao longo do tempo, ou seja, o processo de internacionalização ocorreu à medida que esses processos interagiram de maneira conjunta e processual. Da mesma maneira que Vahlne e Johanson (2013) argumentam que as capacidades dinâmicas são responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades operacionais ao longo do tempo por meio da aprendizagem e inovação, o estudo revelou que as capacidades operacionais suportam os processos que fazem parte das capacidades dinâmicas. Ou seja, existe uma interdependência dessas capacidades ao longo do tempo, como também entre o desempenho financeiro e não financeiro, que não somente é resultado das ações organizacionais, mas também fomenta as decisões tomadas (antecedente e consequente). Esta é a coevolução que ocorre ao longo do tempo e que explicou o processo de internacionalização à luz da literatura de capacidades dinâmicas com base no modelo de Uppsala.

Na próxima seção são discutidas as considerações finais desse estudo, como também são levantadas as contribuições teóricas e práticas, e sugestões para pesquisas futuras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira as capacidades dinâmicas, o desempenho e o processo de internacionalização coevoluem na trajetória de mudança de pequenas ou média empresas em uma EMN. Dessa maneira, as categorias do estudo são: capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, processo de internacionalização e desempenho.

Alicerçado no conceito de capacidades dinâmicas, dentro de uma perspectiva interpretativista, compreende-se esse processo como a habilidade de uma organização de identificar oportunidades e ameaças (*sense*), aproveitar oportunidades (*seize*) e reconfigurar recursos em relação às demandas do ambiente (TEECE, 2007; EINSENHARDT; MARTIN, 2000), sendo seu desenvolvimento baseado nas experiências, na relação com as capacidades operacionais e no desempenho (GUÉRARD et al., 2013). A partir das lacunas encontradas na literatura, foi proposto o seguinte objetivo geral: analisar de que maneira as capacidades dinâmicas, o desempenho e o processo de internacionalização coevoluem na trajetória de mudança de PMEs em grandes EMNs.

Para responder o objetivo geral dessa pesquisa foi necessário cumprir alguns objetivos específicos. O primeiro deles propôs identificar indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da observação da relação entre as capacidades operacionais e o desempenho de PMEs brasileiras propensas à internacionalização. Para isso, a primeira fase dessa pesquisa investigou quatro PMEs empresas brasileiras, buscando compreender como foi a trajetória de evolução dessas empresas e quais processos de internacionalização foram desenvolvidos por elas.

O segundo objetivo específico propôs analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o processo de internacionalização e o desempenho em uma empresa brasileira que se tornou EMN recentemente, com base nos resultados da Fase I da pesquisa. Dessa maneira, buscou-se investigar a trajetória de uma empresa brasileira até se tornar uma EMN, comparando com os resultados das empresas da Fase I. O terceiro objetivo específico buscou analisar como a coevolução entre as capacidades dinâmicas e operacionais, o desempenho organizacional e o processo de internacionalização podem direcionar PMEs nacionais a se constituírem em empresa brasileira multinacional. Dessa maneira, procurou-se comparar os processos que oportunizaram a Delta a se tornar uma EMN e os processos

desenvolvidos pelas empresas da Fase I que revelaram propensão para se tornarem uma EMN brasileira.

Verificou-se, em comum, que todas as empresas da Fase I buscaram ao mesmo tempo estabelecer relacionamentos com fornecedores, clientes, parceiros comerciais e também buscaram atender melhor os consumidores. Foi assim que as empresas da Fase I desenvolveram as capacidades operacionais de *marketing* e de relacionamento. Estas duas capacidades operacionais foram as primeiras a serem mais desenvolvidas nessas empresas, justificando-se pela necessidade dessas empresas estarem no início de uma atividade e precisarem se estabelecer no mercado de atuação.

No início das atividades dessas empresas a obtenção de informações com os *stakeholders* ocorria de forma incipiente, e passou a ser considerada uma rotina de monitoramento (*sense*) com o tempo, pois os gestores dessas empresas passaram a buscar informações com a finalidade estratégica (TEECE, 2007). Observou-se, aqui, indícios do desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

As oportunidades que surgiram para estas empresas começaram a ser avaliadas e aproveitadas (*seize*), o que demandou suporte das capacidades operacionais, como a de tecnologia (PROTOGEROU et al., 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2013). Dessa maneira, a capacidade de *seize* começou a se tornar evidente nas organizações quando os gestores decidiram aproveitar as demandas identificadas e as utilizaram para reconfigurar recursos (*transforming*) tangíveis e não tangíveis (TEECE, 2007).

Ressalta-se que a mobilização de recursos conduzida pelos gestores para aproveitar as oportunidades identificadas e capturadas tiveram impacto nos resultados financeiros e não financeiros. Por outro lado, o desempenho obtido ao longo do tempo e a intenção de melhorá-lo nortearam as decisões sobre quais oportunidades poderiam ser aproveitadas e como poderiam ser mobilizados os recursos para realizar as mudanças organizacionais necessárias. Esses processos organizacionais ocorreram de forma semelhante nas empresas analisadas, porém em momentos diferentes do tempo e com ações distintas.

Todas as empresas analisadas na Fase I desse estudo mostraram indícios de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, o que responde ao primeiro objetivo específico desse estudo. Os indícios foram revelados por meio de práticas comuns e específicas, as quais permitiram desenvolver o processo de internacionalização: a

Alpha e a Gama pelos processos de importação e exportação e a Beta e a Ômega por meio de representação comercial de maquinários. Todas as empresas da Fase I buscaram manter e aumentar o relacionamento com o mercado estrangeiro (VAHLNE; JOHANSON, 2013) em razão de terem trazido benefícios para o seu mercado de atuação no Brasil.

A análise das empresas da Fase I revelou que as capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais, o desempenho e o processo de internacionalização ocorreram de forma recursiva ao longo do tempo nessas empresas, mesmo sendo de forma distinta, pois as ações tomadas por cada empresa foram idiossincráticas por depender de uma série de situações, como: tempo de atividade, segmento de atuação, situação financeira da empresa, momento da economia, dentre outras questões contextuais.

As empresas analisadas na primeira fase demonstraram processos de internacionalização bem estabelecidos, mesmo não sendo EMNs, o que permitiu compará-los com os processos de internacionalização sugeridos pelos modelos de Uppsala ao longo do tempo.

Em todos os casos analisados da Fase I foi possível identificar a relação recursiva entre as capacidades operacionais, desempenho, processo de internacionalização e capacidades dinâmicas ao longo do tempo, o que converge com o modelo de Uppsala, que oferece uma interatividade (estados e aspectos transitórios) entre seus quadrantes para que o processo de internacionalização se desenvolva.

A empresa Delta e as empresas da Fase I dessa pesquisa buscaram, de forma semelhante, estabelecer relacionamentos com seus principais *stakeholders* logo no início de suas atividades por meio de visitas, viagens, contatos telefônicos.

Em relação à Fase II dessa pesquisa comparada à Fase I, observou-se que todas as empresas foram aprendendo a monitorar o mercado com o passar do tempo (TEECE, 2007) e criaram estratégias de monitoramento a partir da aprendizagem com os clientes e fornecedores acerca das necessidades dos clientes e das mudanças do mercado. As obrigações cumpridas com os *stakeholders* pela Delta e pelas empresas da Fase I foram responsáveis pela criação de confiança entre as partes (REZENDE, 2002; ARAÚJO; REZENDE, 2003). A aproximação das empresas com seus *stakeholders* as possibilitou identificarem mais oportunidades de mercado.

A Delta e as empresas da Fase I aproveitaram os conhecimentos adquiridos com seus *stakeholders*, até mesmo sobre processos voltados para a

internacionalização para melhorar seus processos organizacionais. Dessa maneira, a aquisição de novas tecnologias foi resultante da aprendizagem com os *stakeholders*, que foi unânime em todas as empresas da Fase I e II em razão de entregar produtos/serviços com mais qualidade para seus clientes (TAKAHASHI, 2005).

A Delta possui uma trajetória de expansão internacional diferente das empresas da Fase I pelo fato de ter se tornado uma EMN, sendo que a partir do momento em que isso aconteceu a empresa precisou adquirir conhecimentos específicos a respeito do funcionamento de uma unidade no exterior, como, por exemplo, o conhecimento da cultura, do funcionamento de uma empresa, das regras e leis americanas e o conhecimento sobre o despacho de mercadorias.

Depois de alguns anos como EMN, os gestores da Delta acreditam que possuem capacidade para expandir suas atividades internacionalmente, o que revela que a empresa não apenas desenvolveu a capacidade de internacionalização, como também tem a intenção de explorar mais esta capacidade, pois os gestores da empresa perceberam que existem oportunidades no mercado para essa expansão. Da mesma forma que a Delta, os gestores da Beta também revelaram o desejo de aumentar o envolvimento com o mercado estrangeiro por meio da exportação de luvas. Ou seja, a possibilidade de expandir em mercados estrangeiros é alicerçada não só de conhecimentos e relacionamentos adquiridos sobre o mercado estrangeiro, como também do desejo de expandir. Observou-se que a Beta demonstrou essas características e revelou ter capacidade de expandir mais em mercados internacionais.

A partir da análise das Fases I e II, foi possível sugerir uma adaptação no modelo de Uppsala da versão de 2017, em razão de apresentar várias categorias em comum com esse estudo. Dentre essas mudanças estão a recursividade das categorias de análise (capacidades operacionais, capacidades dinâmicas, processos organizacionais e desempenho), pois verificou-se que o processo de internacionalização ocorreu à medida que esses processos interagiram de maneira conjunta e processual.

Ressalta-se que a trajetória de cada empresa implica a recursividade entre as categorias, porém, o modelo pode ajudar a compreender de que maneira cada categoria interfere na outra, além de explicar as experiências de empresas bem-sucedidas que se tornaram EMN e as empresas que desenvolvem algum processo de internacionalização.

8 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Em relação às contribuições práticas, o estudo pode contribuir em algumas direções:

- a) O trabalho contextualiza a trajetória de crescimento de uma empresa que começou como pequena ou média, com um primeiro momento de internacionalização (importação/licenciamento) e vai evoluindo no processo a partir da co-evolução das categorias. Esta trajetória pode mostrar aos gestores passos importantes do processo e também como o investimento em capacidades operacionais pode auxiliar na internacionalização;
- b) O trabalho fornece informações úteis sobre as capacidades desenvolvidas por empresas propensas à internacionalização e de uma empresa que se tornou EMN. Dessa maneira, os processos de capacidades dinâmicas, capacidades operacionais, desempenho e processos de internacionalização oferecem um caminho para que os gestores possam competir nesse cenário.

9 SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

O desenvolvimento dessa pesquisa trouxe evidências teórico-empíricas que podem ser exploradas em pesquisas futuras. A primeira sugestão se refere à análise do desempenho financeiro e não financeiro por meio do método quantitativo, onde poderão ser testados os dois constructos conjuntamente, algo que tem sido negligenciado em estudos anteriores.

A segunda sugestão é a análise do modelo revistado de Uppsala proposto nessa pesquisa. Este modelo pode oferecer subsídios a empresas que estão se internacionalizando por meio da compressão de quais processos são importantes para que as empresas cresçam em mercados estrangeiros.

A terceira sugestão é testar o modelo de Uppsala revistado oferecendo outras capacidades operacionais, além das que foram propostas no modelo. Isso poderá trazer uma visão mais abrangente das capacidades funcionais mais importantes que cada empresa possui e que precisam de mais atenção e melhorias.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras possam avançar na proposta desse estudo por meio da análise da trajetória de internacionalização de EMNs brasileiras recentes e estabelecidas no mercado, utilizando-se do modelo revistado de Uppsala.

REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- AHMED, M. U.; KRISTAL, M, M.; PAGELL, M. Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: evidence from economic growth and downturns. **Int. J. Production Economics**, v. 154, p. 59-71, 2014.
- AL-AALI, A.; TEECE, D. T. International Entrepreneurship and the theory of the (long-lived) International firm: A capabilities perspective. **ET&P**. p. 95-116, 2014.
- ALINAGHIAN, L. S. Operationalising Dynamic Capabilities: A supply Network Configuration Approach. **DRUID Academy**, p. 1-47. 2012.
- ALPHA, A.; VICENT, S. Factors determining firms' strategy of internationalization: a case study on poland. **International Journal of Business and Management Review**, v. 3, n.5, p.1-16, 2015.
- ALVES-MAZZOTTI. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H.; Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, vol.14, nr.1, p.33-46, jan-1993.
- ARAUJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. **International Business Review**, v. 12, p. 719–737, 2003.
- AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, p. 75–90. 2009.
- AREND, R. J. Ethics-focused dynamic capabilities: a small business perspective. **Small Bus Econ**, v. 41, P. 1–24, 2014.
- ARMARIO, J. M.; RUIZ, D. M.; ARMARIO, E. M. Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 485–511, 2008.
- ARTHURS, J. D.; BUSENITZ, L. W. Dynamic Capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 195-215, 2006.
- AUGIER, M.; TEECE, D. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosian insights and omissions. **Management Internat**, n. 47 p. 1–18, 2007.
- AUGIER, M., TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Science**. v. 20, n. 2, p. 410–421, 2010.

AZIMONT, F.; ARAUJO, L. Category reviews as market-shaping events. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 849-860, 2007.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H.; PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 151-166, 1996.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, nº. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, p-256-280, 2010.

BETIATI, R. A. A inovação nas multinacionais estrangeiras instaladas no Paraná. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2015.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13ed. Petrópolis: Vozes. (2009).

BIRKINSHAW, J., & HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 773–795, (1998).

BISCHOF-DOS-SANTOS, C.; TAKAHASHI, A. R. W.; GIACOMINI, M. M.; ROCHA, C. F.; VEIGA, C. P.; DUCLOS, L. C. New Causal Model for Brazilian Private Higher Education Institutions: A Dynamic Capability Perspective. **Information Resources Management Journal**, v. 30, 2017.

BLANKINSOP, S. DAVIS, L. The road to continuous improvement. **Insight**, v. 4, n. 3, p. 23-6, 1991.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**, London: The Macmillan Press Ltd. 1976.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, 29, 3, 539-562, 1998.

BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; Prescott, K. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. **Journal of Marketing Management**, v. 4, n. 2, p. 175–200, 1988.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, p. 1–18, 2009.

BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

- BRANZEI, O.; VERTINKY, I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 75– 105, 2006.
- BROWN, R.; McCartney, S. The development of capability: the content of potential and the potential of content. **Education + training**, v. 46, n. 1, p. 7-10, 2004.
- CARSOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências Temáticas em Capacidades Dinâmicas: um mapeamento do campo por meio de um estudo de co-citação. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 38-59, 2015.
- CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; DIB, L. A. R. Building a better measure of business performance. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 114-135, 2007.
- CATHA, K. L.; JAJJA, M. S. S. Innovation capability and internationalization performance of SMEs: the role of institutional pressures. *Innovation capability & international performance*, 2015.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G. An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. **Journal of Strategic Marketing**, v. 13, p. 3-16, 2005.
- CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 426–437, 2007.
- CHETTY, S. Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. **European Journal of Marketing**, v. 33, p. 121-142. 1999.
- CYRINO, A. B.; JUNIOR, M. M. O.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização. In: **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Bookman. 2010.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure**. Doubleday, Anchor Books Edition, New York, 1966.
- CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.
- CHIEN, S-Y.; TSAI, C-H. Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, p.434-444, 2012.
- COELHO, D. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, www.funcex.org.br, p. 44 - 57.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLTMAN, T.; DEVINNEY, T. M. Modeling the operational capabilities for customized and commoditized services. **Journal of Operations Management**, v. 31, p. 555-566, 2013.

CORNER, P. D.; WU, S. Dynamic capability emergence in the venture creation process. **International Small Business Journal**, v. 30, p. 138–160, 2012.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **Behavioural theory of the firm**. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall. (1963).

DANNEELS, E. **Dialogue on the Effects of Disruptive Technology on Firms and Industries**. Product Innovation Management, v. 23, 2006.

DEFEE, C. C. Creating competitive advantage using non-equity strategic alliances: a small company perspective. **Governance of Supply Chains**, v. 7, n. 2, p. 44-57, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. 2006.

DIG, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas, **EnANPAD 2006**, 23 a 27 de setembro, 2006.

DOBELIN, S. Os efeitos da adoção de práticas de inovação gerencial sobre a flexibilidade organizacional. 2015. 334 f. **Tese** (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo, 2015.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (org.) **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DØVING E.; GOODERHAM P. N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 841–857, 2008.

DRUCKER, P.E. **The emerging theory of manufacturing**. Harvard Business Review, p. 94-102. 1990.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research**: An introduction, 2ª Edição. Sage Publications, 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? **British Journal of Management**, v. 19, p. 235-249, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. Dynamic capabilities: current debates and future directions, **British Journal of Management**, v. 20, p. 1–8, 2009.

EINSENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

FAINSHMIDT, S.; PEZESHKAN, A.; FRAZIER, M. L.; NAIR, A.; MARKOWSKI, E. Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. **Journal of Management Studies**, 2016.

HYMER, S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment (Doctoral Dissertation, MIT, 1970). **MIT Press: Cambridge**, Massachusetts, 1976.

FORSGREN, M. **Managing the Internationalization Process - The Swedish Case**, Routledge, London. 1989.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MajkgaRd, A.; Sharma, D. D. Time and experience in the internationalization process. Experiential knowledge in the internationalization process of service firms. **Uppsala: Department of Business Studies**, 1998.

FLYNN, B. B.; WU, S. J.; MELNYK, S. Operational capabilities: Hidden in plain view. **Business Horizons**, v. 53, p. 247-256, 2010.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, p. 257-277, 2002.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Núcleo de Negócios Internacionais**. Disponível em: < http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf >. Acesso em: 03/04/2016.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/relatorio_anual2016.pdf >. Acesso em: 03/04/2016.

GALDO, A. M. R. **Capacidades dinâmicas para a inovação aberta**: análise com base no capital intelectual. 2016. 198 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GALINA, S. V. R.; MOURA, P. G. D'A. S. M. À internacionalização do desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Bookman. 2010.

GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas e suas influências no desempenho de firma (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C., MAGGIONI, R. Internacionalização de serviços pelos sistemas de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. **RECADM**, v. 10, n. 2, p. 135- 154, 2011.

GONZALEZ, R. K.; CUNHA, S. K. Trajetória de internacionalização e Capacidade Tecnológica da Cia. Iguaçu de Café Solúvel. **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2010.

GUÉRARD, S.; LANGLEY, A.; SEIDL, D. Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. **AIMS M@n@gement**, v. 16, n. 5, p. 566-578, (2013).

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal. Summer Special Issue**, v. 17, p. 109–122, 1996.

GONZALEZ, R. K., CUNHA, S. K. Trajetória de internacionalização e capacidade tecnológica da Cia. Iguaçu de café solúvel. **ANPAD, XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 28 a 30 de novembro, 2010.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the organization**. Harvard Business Review, p. 79- 90, 1990.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997–1010, 2003.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell. 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Journal of general management**, v. 7, n. 1, 91-102, 2009.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 1243-1250, 2011.

HUNG, R. Y. Y.; YANG, B.; LIEN, B. Y-H.; MCLEAN, G. N.; KUO, Y-M. Dynamic Capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**, v. 45, p. 285-294, 2010.

HYMER, S. H. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. PhD dissertation, MIT. **Published 1976 by MIT Press**: Cambridge, MA, 1960.

IPARDES. http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_noticia=816 >. Acesso em: 03/04/2016

JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; KYLAHEIKO, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, p. 223–243, 2005.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H-K. Beyond appearances – do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? **European Management Journal**, v. 30, p. 141-155, 2012.

JIAO, H.; ALON, I.; KOO, C. K.; CUI, Y. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environment dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, p. 188-205, 2013.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JONES, G. Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century. **Oxford University Press**, 2005.

JONES, G. **Multinational Strategies and Developing Countries in Historical Perspective**. Harvard Business School, (working paper), 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard**: measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-9, 1992.

KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. **Managing Organizational Transitions**. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1984.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3 p. 383- 397, 1992.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 625–645, 1993.

KUULUVAINEN, A. International Growth of a Finnish High-Tech SME: A Dynamic Capabilities Approach, **Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe**, v. 4, n. 2. 2012.

LAI, K. Service capability and performance of logistics service provider. **Transportation Research**, vol.29, 65–83, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEBEAU, J. Creation of internationalization capabilities in finnish environmental Technologies SME's: Combining firm, local and network specific advantages. University of Turku, **Master's Thesis in International Business**, p. 1-64, 2012.

LESSARD, D.; TEECE, D. J.; LEIH, S. The dynamic capabilities of meta-multinationals. *Global Strategy Journal*, v.6, p. 211-224, 2016.

LIMA, E. P.; GOUVEA, S. E. C.; ANGELIS, J. Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 3, 2009.

LONCAN, T.; NIQUE, W. M. Degree of Internationalization and Performance: Evidence from Emerging Brazilian Multinational Firms. **GCG Georgetown University – Universia**, n. 4, p. 1, 2010.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A., The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, 355- 378, 2000.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, v. 13, n. 4, p. 340-352, 2015.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 2707-2719, 2014.

MAN, T. W. Y.; CHAN, T. L. K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of business venturing**, v. 17, p. 123-142, 2002.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da empresa**. Ed. Thompson Learning. São Paulo. 2007.

MATITZ, Q. R. S. Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação de Administração. UFPR, Curitiba, 2009.

MCDUGALL, P.P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, p. 387-399, 1989.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são como identifica-las. **RAC**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

MEYER, M. W. **Rethinking Performance Measurement: beyond the balanced scorecard**. Cambridge University Press, 2003.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research of Marketing**, n. 26, p. 284-293, 2009.

MUDALIGE, D. A dynamic capabilities perspective of internationalization and performance of SMEs in South Asia: a conceptual framework. **International Journal of Information Technology and Business Management**, v. 35, n.1, p. 44-62, 2015.

NAND, A. A.; SINGH, P. Do Innovative Organisations Compete on Single or Multiple Operational Capabilities? **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 3, 2014.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NEWBY, L. R.; ZAHRA, S. A. **The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship**. British Journal of Management, v. 20, 2009.

NICOLINI, D. Practice as site of knowing: insights from the field of telemedicine. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p.1–19, 2011.

OLIVEIRA JUNIOR, M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Bookman. 2010.

OLOVSSON, C.; LUNDSTRÖM, E. Dynamic Capabilities: A multiple case study on successful entrepreneurs in South Africa. Umea School of Business, **Bachelor thesis**, 2010.

PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. E. From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: the case of new product development. **Information Systems Research**, v. 17, n. 3, p.198-227, 2006.

PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**, 2011.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 1958.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEHRSSON, T.; GHANNAD, N.; PEHRSSON, A.; ABT, T.; CHEN, S.; ERATH, F.; HAMMARSTIG, T. Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures. **J. Int. Entre**, v. 13, p. 28-48, 2015.

PISANO, G. P. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, v. 15, p. 85–100. 1994.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. C. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247–1270, 2010.

PRANGE, C., VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization process, and performance. **Journal of World Business**, v. 46, p. 126-133, 2011.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, p.1389-1410, 2013.

PEZESHKAN, A.; STAV, F.; NAIR, A.; FRAZIER, M. L. MARKOWSKI, E. An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 2950–2956, 2016.

PINHO, J. S.; PRANGE, C. The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. **Journal of World Business**, v. 51, p. 391-403, 2016.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries e and Competitors**. New York: The free Press, 1980.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 609–620, 1981.

PRASERTSAKUL, D. The Role of Dynamic Capabilities in Export Performance of Firms from Emerging Economies. **International Business Research**; v. 6, n. 8, 2013.

PROTOGEROU, A., CALOGHIROU, Y., LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact in firm performance. **Industrial Corporate Change**. v. 21, n.3, p. 615-647, (2011).

QUINN, R. E. (Eds.). **New futures: the challenge of transition management**. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

REZENDE, S. F. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.

RAMSEY, J., BARAKAT, L., CRUZ, L.; CRETOIU, S. L. **Transnationality Ranking of Brazilian Companies: Rethinking Global Strategy**, v. 5. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2010.

RICE, J.; LIAO, T-S.; GALVIN, P.; MARTIN, N. A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance. *International Small Business Journal*, p. 1-13, 2013.

RICHARDSON, G. B. The organisation industry. *The Economic Journal*, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. M. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 237-250, 2001.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. Fifty Years of International Business Theory and Beyond. **Heinley University of Reading**, p. 1-51, 2011.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the firm. *In*: LAMB, R. B. (Ed.).

Competitive Strategic Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

SAEEDI, M. R. Fostering Dynamic Capabilities of SMEs. The Impact of Inward International Licensing on Absorptive Capacity and Networking Capability: A Multiple Case Study in Pharmaceutical Industry. *Linköping studies in science and technology, Doctoral Thesis*, 2014.

SALVANI, J. T. S. **A influência da internacionalização de P&D no desenvolvimento da capacidade dinâmica em multinacionais brasileiras**. 2014. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo, 2014.

SALVATO, C.; LASSINI, U.; WIKLUND, J. Dynamics of external growth in SME s: A process model of acquisition capabilities emergence. **SBR**, p. 282-305, 2007.

SANTOS, J. B. Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial. **Dissertação de Mestrado**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2008.

SARKAR, S.; COELHO, D. M.; MAROCO, J. Strategic Orientations, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: an Analysis for Knowledge Intensive Business Services. **J Know Econ**, v. 7, p. 1000-1020, 2016.

SAWERS, J. L.; PRETORIUS, M. W.; OERLEMANS, L. A. G. Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa. **Technovation** v. 28, p. 171–182, 2008.

SCHILKE, O. On the cContingent Value of Dynamic cCapabilities for Competitive Advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 179-203, 2014.

SONG, M.; DROGE, C.; HANVANICH, S.; CALANTONE, R. Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two

environmental contexts. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 259–276, 2005.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, p. 443-466.

STORER, M.; HYLAND, P. Dynamic capabilities and innovation in supply chains. **CINet**. v. 12, n. 5, p. 912-923, 2009.

TALLMAN, S.; Fladmore-Lindquist, K. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 116–135, 2002.

TALLOT, M.; HILLIARD, R. Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: a case study of diversification in a SME. *Baltic Journal of Management*, v. 11, n. 3, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M.; SANTOS, C. B. Dynamic capabilities, political external relationship, educational technology capability, and firm performance. **International Business Management**, v. 10, n. 8, p. 652-658, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. **Review of Business Management**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

TAKAHASHI, V. P. (2005). Transferência de conhecimento tecnológico: estudo de múltiplos casos na indústria farmacêutica. **Gestão e Produção**, 12(2), 255-269.

TEECE, D. T.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: na introduction. **Industrial and Corporate Change**. V. 3, N. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: a guide for managers. **Ivey Business Journal**, 2011.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, 2012.

TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, v. 33, p. 35-54, 2000.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 45(1). 8–37, 2014.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, 328–352, 2014.

TEECE, D. J. Economics of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.1, p. 223–247, 1980.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 3, p. 39–63, 1982.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TONDOLO, V. A. G., BINTENCOURT, C. C., TONDOLO, R. R. P. Dynamic Capabilities development to implement international strategy: the case of brazilian wine company. **Agroalimentaria**, v. 16, n. 31, p. 81-86, 2010.

TSAL, H-T. Moderators on international diversification of advanced emerging market firms. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1243-1248, 2014.

VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **Multinational business enterprise**, v. 30, n. 3, p. 189-210, 2013.

VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. Replacing traditional economics with behavioral assumptions in constructing the Uppsala Model: toward a theory on the evolution of the Multinational Business Enterprise. **Research in global strategic management**, v. 16, p. 159–176, 2014.

VAHLNE, J-E.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. **Journal of International Business Studies**, p. 45, 227–247, 2014.

VAHLNE, J-E.; JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, p. 57–70, 2017.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous Product innovation. **Industrial Corporate & Change**, v. 12, n. 3, p. 577–606, 2003.

VICENTE, A. R. P.; ROSA, R. A.; MAY, M. R.; TAKAHASHI, A. R. W. Capacidades Dinâmicas: um estudo bibliométrico a partir de publicações em periódicos e eventos científicos nacionais. **XVIII SEMEAD**, 2015.

VERBEETEN, F. H. M.; BOONS, A. N. A. M. Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal*, N. 27, p. 13–128, 2009.

WACK, K. Theoretical framework of the firm-level internationalisation in business studies. Capítulo 1. (In CARTAGENA, 2014).

WACK, K. **The theoretical modelling of the firm-level international competitiveness in business studies**. In: Kiendl-Wendner, D.; Wach, K. (eds), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum, pp. 101-124, 2014.

WAMBA, S. F.; GUNASEKARAN, A. AKTER, S. REN, S. J-F. Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, n. 70, p. 356–365, 2017.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, vol.9, n.1, p.31-51, 2007.

WELCH, L. S.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Initial exports: a marketing failure?. **Journal of Management Studies**, v. 17, p. 333–344, 1980.

WERLANG, N.B.; DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E.; ROSETTO, C. R. Capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização *inward* de uma multinacional argentina para o brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G.; LIESCH, P.; KNIGHT, G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 294–303, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITE, D. S.; GUNASEKARAN, A.; ROY, M. H. Performance measures and metrics for the creastive economy. **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n. 1, p. 46-61, 2014

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B. B.; LINGS, I. Dynamic capabilities an performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, p. 72-96, 2013.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. J. **Acad. Marketing Sci**, v. 43, p. 181-199, 2015.

WILDEN, R.; DEVINNEY, T. M.; DOWLING, G. R. The architecture of Dynamic Capabilities Research: identifying the building blocks of a configurational approach. **The Academy of Management Annals**, 2016.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991–995, 2003.

WU, L-Y. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 549–555, 2007.

WU, S. J.; MELNYK, S. A.; FLYNN, B. B. Operational capabilities: The secret ingredients. **Decision Sciences**, n. 41, v. 4, p. 721-754, 2010.

WU, S. J.; MELNYK, S. A.; SWINK, M. An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: Compensatory or additive? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 121-155, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4. Jun. 2006.

ZARELLI, P. R. *Framework para avaliação das capacidades dinâmicas sob a perspectiva do capital intelectual*. 2015. 198 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ZHAN, W.; CHEN, R. Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. **Springer Science Business Media**, 2010.

ZHANG, J. A. Innovation Capability and Market Performance: the moderating effect of industry dynamism. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 2, 2013.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 2002.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA – FASE I

Obs: Para todas as questões foi direcionado em como era no começo e como é hoje a organização.

1. Capacidades dinâmicas

- a) Como a empresa faz para monitorar o ambiente externo e identificar as oportunidades de mercado? Quais são as fontes externas e internas de recursos? Quais foram as rotinas tidas ao longo desse tempo?
- b) Como essas oportunidades foram identificadas e exploradas? (como, frequência, fatores de decisão, mudanças nesta frequência ao longo do tempo, e impactos)
- c) Como são aproveitadas as novas oportunidades de negócios e recursos, e como isso é convertido em produtos ou serviços? Isto gera novas competências para a organização?

2. Capacidades Operacionais

- a) Como a capacidade tecnológica tem auxiliado este propósito de reconfiguração de recursos mediante inovações e de renovação estratégica? Como esta capacidade foi desenvolvida quando a empresa nasceu?
- b) Como a capacidade relacional tem auxiliado este propósito de reconfiguração de recursos mediante inovações e de renovação estratégica? Como esta capacidade foi desenvolvida quando a empresa nasceu?
- c) Que outras capacidades e competências ajudaram neste propósito de reconfiguração de recursos mediante inovações e de renovação estratégica? Como esta capacidade foi desenvolvida quando a empresa nasceu?

3. Desempenho

- a. Como o processo de renovação tem impactado no desempenho (explorar crescimento de vendas, explorar crescimento financeiro, ou outros tipos de desempenho)?
- b. Que inovações geraram mais desempenho?
- c. Como o monitoramento do ambiente e exploração de oportunidades ajudou a inovar e melhorar os resultados da empresa?
- d. Como suas capacidades operacionais ajudaram neste processo intermediando a decisão de mudar e o desempenho (explorar as diversas operacionais).

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA – FASE 2

Obs: Para todas as questões foi direcionado em como era no começo e como é hoje a organização.

1. Capacidades Dinâmicas

Sense

- a. Como a empresa faz para monitorar o ambiente externo e identificar as oportunidades de mercado? Quais são as fontes externas e internas de recursos? Quais foram as rotinas tidas ao longo desse tempo?
- b. Como a empresa faz para monitorar as oportunidades de negócio?
- c. Como a empresa decide quais oportunidades aproveitar?

Seize

- a. Como essas oportunidades foram identificadas e exploradas? (como, frequência, fatores de decisão, mudanças nesta frequência ao longo do tempo, e impactos)
- b. A empresa aprendeu a se reinventar, mudar e inovar? Herança do fundador perpetuou esta identidade?

Transforming

- a. Como são aproveitadas as novas oportunidades de negócios e recursos, e como isso é convertido em produtos ou serviços? Isto gera novas competências para a organização?
- b. A empresa se reinventa sempre? Como ela aprendeu a fazer isto?
- c. Quando a matriz faz um movimento de mudança de estratégia no Brasil, ela o faz nas subsidiárias também? Como ela faz para adaptar suas novas práticas nestas outras unidades internacionais?

2. Processo de Internacionalização

- a. Quando que empresa decidiu se internacionalizar? Por quê?
- b. Quais foram as capacidades desenvolvidas nesse processo de internacionalização?
- c. Qual é a relação hoje da empresa com as subsidiárias no exterior? Qual é o grau de autonomia de cada uma?
- d. Teve momentos na história da empresa que ela perdeu o ritmo de mudanças? Por que?
- e. Como as mudanças têm impactado nos valores organizacionais da organização? Como ela faz para mantê-los? Quais mudaram ao longo do tempo?
- f. Como ocorreu o processo de expansão da empresa no mercado externo? Quais foram as dificuldades? Quais práticas foram adotadas?

- g. Quais são os fatores mediadores que inibiram e/ou facilitaram a difusão do conhecimento e de práticas e rotinas na matriz e subsidiárias?

3. Capacidades Operacionais

- a. Como a capacidade relacional tem auxiliado este propósito de reconfiguração de recursos mediante inovações e de renovação estratégica? Como esta capacidade foi desenvolvida quando a empresa nasceu?
- b. Que outras capacidades e competências ajudaram neste propósito de reconfiguração de recursos mediante inovações e de renovação estratégica? Como esta capacidade foi desenvolvida quando a empresa nasceu?
- c. Como a capacidade tecnológica tem auxiliado este propósito de reconfiguração de recursos mediante inovações e de renovação estratégica? Como esta capacidade foi desenvolvida quando a empresa nasceu?
- d. Como é realizado o compartilhamento de conhecimento entre fornecedores e parceiros?
- e. O que a organização tem realizado para melhorar suas operações?
- f. Como a empresa tem utilizado novos conhecimentos na renovação de seus produtos e serviços? Com que frequência isso ocorre?
- g. Como suas capacidades operacionais ajudaram neste processo intermediando a decisão de mudar e o desempenho (explorar as diversas operacionais).
- h. Qual foi o papel dos relacionamentos internos (Brasil) na expansão internacional da empresa?
- i. Qual foi o papel dos relacionamentos externos (mundo) para chegar na expansão mundial da empresa?
- j. Qual é o papel das subsidiárias em relação a matriz e as outras subsidiárias?
- k. Quais são as principais subsidiárias para a organização e por que?
- l. Quando há uma decisão de mudança estratégica, como o conhecimento é compartilhado com outras subsidiárias? Quais as principais dificuldades?
- m. A frequência de mudanças é a mesma na matriz e em outras subsidiárias? Quais delas mais têm passado por mudanças? A capacidade de inovar muda mais em quais delas? Como é o alinhamento entre as mudanças da matriz e das subsidiárias?

4. Desempenho

- a. Como o processo de renovação tem impactado no desempenho (explorar crescimento de vendas, explorar crescimento financeiro, ou outros tipos de desempenho)?
- b. Que inovações geraram mais desempenho?
- c. Como o monitoramento do ambiente e exploração de oportunidades ajudou a inovar e melhorar os resultados da empresa?